



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PT. XYZ)

SKRIPSI



**MEWIDA RATNASARI
SARAGIH
1110222060**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2015**

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus PT. XYZ)**

OLEH

**MEWIDA RATNASARI SARAGIH
1110222060**

SKRIPSI

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2015**

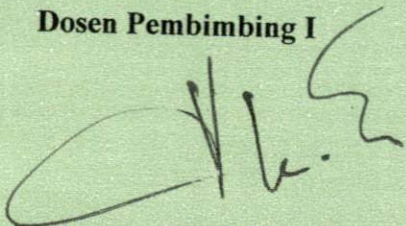
**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus PT. XYZ)**

SKRIPSI

**OLEH
MEWIDA RATNASARI SARAGIH
1110222060**

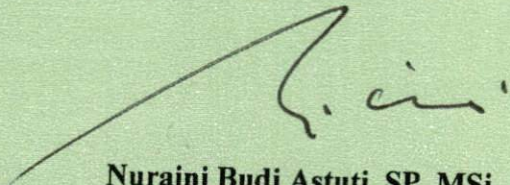
MENYETUJUI:

Dosen Pembimbing I



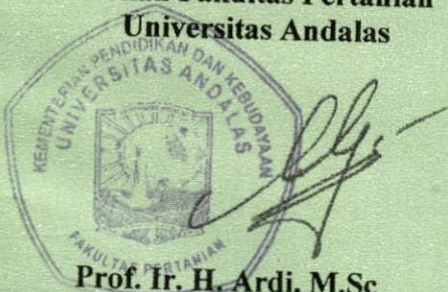
**Muhammad Hendri, SP, MM
NIP 197810042006041002**

Dosen Pembimbing II



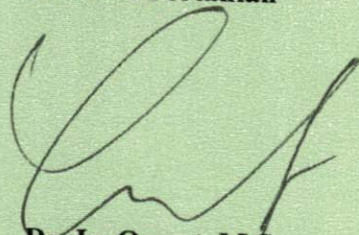
**Nuraini Budi Astuti, SP, MSi
NIP 197801192005012002**

**Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Andalas**



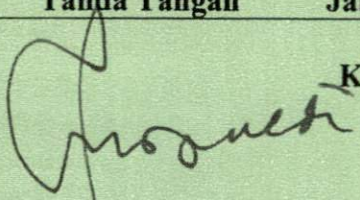
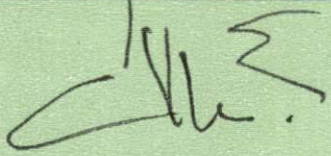
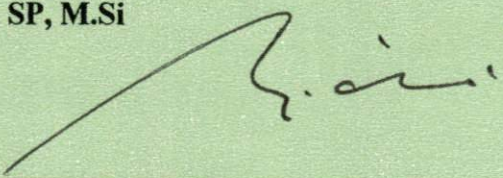
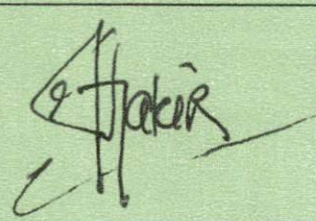
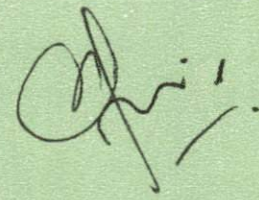
**Prof. Ir. H. Ardi, M.Sc
NIP 195312161980031004**

**Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Fakultas Pertanian**



**Dr. Ir. Osmet, M.Sc
NIP. 195510191987021001**

Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Sarjana Fakultas Pertanian Universitas Andalas, pada tanggal 28 April 2015

No.	Nama	Tanda Tangan	Jabatan
1	Dr. Ir. Nofialdi, M.Si		Ketua
2	Muhammad Hendri, SP, MM		Sekretaris
3	Nuraini Budi Astuti, SP, M.Si		Anggota
4	Ir. Zelfi Zakir, M.Si		Anggota
5	Nur Afni Evalia, SP, MM		Anggota



안녕! 정말 감사합니다 여러분

I would like to say thanks to JESUS who has given me wonderful life. I would like to say thanks to everyone who have already colour up my life during 3 years and 8 months I study in Andalas University. Now I got New name : Mewida Ratnasari Saragih, SP. I always keep my spirit because everyone support me, therefore :

Special thanks to my parents Mama: Rita Intan Imelda Br. Siboro and Papa: Abidin Saragih who have given me wonderful life, support, pray, advice, big love since I was born. I will never forget your kindness. Thanks for always give me chance to explore my skills and support my education expecially when I went exchange to Taiwan. I will always show you my best for you. I Love you mom, dad. Without you, I'm nothing.

I would like to says abudantly thanks for both of my advisors Bapak Muhammad Hendri, SP, MM as my first advisor and Ibu Nuraini Budi Astuti, SP, M.Si as my second advisor who had already gave me times, a lot of support, instructions, advices, consultations both in study and during the writing of this undergraduate thesis.

I would like to say thanks from the bottom of my heart to my examiners Bapak Dr.Ir. Nofialdi, M.Si, Ibu Ir. Zelfi Zakir, M.Si and Ibu Nur Afni Evalia, SP, MM who had already gave me times, a lot of support, criticism, advices for the improvement of this undergraduate thesis. I planning to continue my master degree, please pray for me.

I would like to say thanks to Dr. H Werry Dartta Taifur, SE, MA as rector of Andalas University, Dr. Ir. Aprisal, MP as vice-rector, Prof. Ir. Ardi, MSc as dean of agriculture faculty, Dr. Ir. Yaherwandi M.Si as vice-dean faculty and Prof. Yonariza as excellent lecturer who had already gave me support during I went exchange to Taiwan last year. I would like to say thanks to Bapak Dr. Ir. Osmet, MSc as chairman of agribusiness department, Ibu Ami Sukma Utami, SP, MSc thanks for sharing information about scholarship for master degree. Thanks to all lecturers in agribusiness who had already gave me a lot of knowledges and support.

Thanks to PT. XYZ's general manager who had already gave me chance to did research in your company. Thanks to everyone in this company for all times, informations, knowledge, supports, advices during I did my research.

Special thanks to my family, my older sister Kak Bintang Ekawati Saragih, Amd, Keb, my brother in law abang Michael Joseph Nababan, SE, my older brother Andi Riski Saragih, my younger sister Deka Agustina Saragih and my younger brother Mateus Yogi Rezki Ganda Saragih, my cousins Widya Simarmata and Yogo Simarmata, my Uncle B. Simarmata and my sister : Connie thanks all for your big love and support. I Love you all. Thanks to my auntie : Berliana Martina Br. Siboro, I Love you. I wish auntie always happy in the heaven with Jesus. I miss you.

Thanks to uncle Ah-Jiang, Rose auntie for provided me your farm house during I exchange to your amazing country, Taiwan. Thanks to all friends that I met at Taiwan during my winter project : Malaysian brothers Teo Ming En and Chong Saey Hoe, Australian brother : Lawrence Saw, korean brother : Kwon Jong Ryul oppa and Lee oppa, american sister : Anna Lou, my chinese sister from

GuangZou : Rose jie jie, Hong Kong sister : Ka wai, Ng Hoi wan, Karen jie jie, Singapore broter: Keith Wong, Taiwanese friends : Liu-Tzu-Chia, Rau Chia Yi, Lu chia wei, Liu Zong Juing, Yi-Ting Ho, Chai-Yu wu, Tzu-Ting Shih, Monkey, Wenchin Hsu, Shiao La, Jack, Banson, Yuxian Chen, Patrick Fang uncle, Ting-Weng Lin, Pinky Tsai jie jie, Lu-Tzu Huang, Siao kao, cha titi, and other friends that I could'nt mention one by one. Special thanks to you, my manager : Li-Ping Chen. Thanks already invited me to your beautiful country and thanks to protect me, taken care of me, taught me chinese language, brought me to visisted many beautiful places in Taiwan. I also happy to sharing knowledges with you guys. Everything that we created were awesome and excellent! I also Love Winter.

Thanks to my beloved Korean Group Band: CNBLUE. Thanks to fulfill and colour up my life with your music. Jung Yong Hwa oppa, Lee Jong Hyun oppa, Lee Jung Shin oppa and Kang Min Hyuk oppa for your awesome music. I love your voice, guitars, drum, piano, bass skills and everything about you. 사랑해요 모두 오빠. Came to your concert 2 years ago was amazing. 만나서 반가웠어. 다시 한 번 사랑합니다. Yong Hwa oppa, my heart always belong to you.

Thanks to SLB best friends : Lisa, Merry, Feby, Lila SP, Fery SP. Thanks to Rizky Anfasa, Zikra, Inggit, Intan, Inten, Delfi, Gita, Penny, Atika, Umi, Ita, Syofia, Eka, Wilda and all friends in Agribusiness's grade 2011. Thanks to seniors : bang ijonk (Mr. Selow), bang angga and other seniors. Thanks to juniors in agribusiness. I love you all.

Thanks to my BOICE (CNBLUE Fans) Family over the world : Festy eonni, Nia eonni, Imas eonni, Dava eonni, Deana Eonni, Mia, Fitri, Shantie, Ayu, Daewi and others friends. From Turkmenistan : Sona, from philippines : Jhove, Minreille eonni, Sharon ate, from America Samantha eonni, from korea lee eonni, from nigeria iyaye, from mexico tanya, from bolivia gamon and other friends that I can not mentions one by one. Thanks for sharing everything about CNBLUE.

Thanks to my best friends: kak amoy, kak ewi, kak novi, my Thailand sister : kak Rowi and Poland sister : Kak Lina. My beloved sisters : Kak Sri , Kak aya, my brothers : Bang Rifa, Bang Dieky, Bang Maesa, Bang Iqblan, Pak Armanto thanks for everything. Thanks to my roommate : Venny who always listen to my stories. Thanks to Eva, Vhia, Uci, Kak Ruth.

Thanks to korean teachers : Cho Yoseph, Jaehoon oppa, Bon Choi eonni, jun yong park oppa, euihyun lee oppa, moon hee eonni, min seo kwon eonni etc. I will always learning korean language and everything about your country.

Thanks to Rumanian brother : Julius bro, germany brother thomas, japanese brothers : Tachibana Takumi, Sutha Akabane, Daisuke, Hiroki, Moe kobata, chinese sister : Ying Cao jie jie, Brazil sister :Yuki, Botswana sister : Fifi Mfolwe, American friends, Australian friends all friends that I can not mention one by one. I'm happy to met you and sharing cultures, knowledge during study in university.

Thanks to AIESEC friends : Joe, Kak Tami, bang ijul, bang water, bang panji, wyke, sherly and all friends. Thanks for sharing knowledge and experiences through organization. I will never forget all of you guys.

BIODATA

Penulis dilahirkan di Bandarejo, Kabupaten Pasaman Barat pada tanggal 19 Mei 1992 sebagai anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Abidin Saragih dengan Rita Intan Imelda Br. Siboro. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SD Negeri 18 Bandarejo lulus pada tahun 2005. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) ditempuh di SMP Negeri 1 Pasaman, lulus pada tahun 2008. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ditempuh di SMA Negeri 1 Pasaman, lulus pada tahun 2011. Pada tahun 2011 penulis diterima di Fakultas Pertanian Universitas Andalas Program Studi Agribisnis dan lulus ujian Sarjana pada tanggal 28 April 2015.

Penulis merupakan seseorang yang sangat suka mengasah soft skills dan hard skills. Salah satunya adalah pada tanggal 3 Januari sampai 12 Februari 2014 penulis mengikuti program pertukaran pelajar (*exchange*) dan mewakili Indonesia di Taiwan dalam winter project : Light Up Taiwan - Nanao Natural Farm Project.

Padang, Mei 2015

Mewida Ratnasari Saragih

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. XYZ)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat bagi penulis untuk menyelesaikan pendidikan di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Andalas.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih setulusnya kepada Bapak Muhammad Hendri SP, MM dan Ibu Nuraini Budi Astuti, SP, MSi sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, saran dan pengarahan mulai dari penyusunan proposal sampai skripsi ini diselesaikan. Kemudian ucapan terima kasih teristimewa kepada kedua orang tua dan seluruh keluarga yang telah memberi semangat dan motivasi yang sangat berharga kepada penulis.

Terimakasih penulis ucapkan kepada seluruh dosen Penguji Bapak Dr. Ir Nofialdi, M.Si, Ibu Ir. Zelfi Zakir, M.Si dan Ibu Nur Afni Evalia, SP, MM atas saran, kritikan, koreksi demi penyempurnaan skripsi ini. Terimakasih kepada Dekan Fakultas Pertanian Bapak Prof. Dr. Ir. Ardi MSc, Bapak Ketua Jurusan Dr. Ir. Osmet, M.Sc dan seluruh dosen agribisnis untuk semua ilmu yang telah diberikan. Terimakasih untuk General Manajar PT. XYZ yang telah memberikan penulis izin untuk meneliti dan segenap pihak perusahaan terimakasih atas informasi, dukungan dan waktu yang diberikan.

Dengan penuh kesadaran diri dan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa hanya Tuhan Yang Maha Esa yang memiliki segala kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat berharap sumbangan pemikiran dan sumbangan saran demi kesempurnaan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Padang, Mei 2015

M.RS.S

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Batasan dalam Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Pengertian Kinerja.....	9
B. Penilaian atau Pengukuran Kinerja	9
C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	10
D. Sejarah Singkat dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	11
E. Pengertian dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	12
F. Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	17
G. Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
H. Penelitian Terdahulu	28
BAB III. METODE PENELITIAN	31
A. Tempat dan Waktu Penelitian	31
B. Metode Penelitian.....	31
C. Data dan Pengumpulan Data	32
D. Metode Pengambilan Sampel.....	34
E. Variabel yang di Ukur	35
F. Metode Analisis Data	38

1. Pengukuran Perspektif Keuangan	39
2. Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	40
3. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	41
4. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	41
G. Definisi Operasional.....	43
H. Pengujian Instrumen Penelitian.....	44
1. Uji Validitas	45
2. Uji Reliabilitas	45
I. Hipotesis dalam Penelitian <i>Balanced Scorecard</i>	46
J. Alasan Penggantian Nama Perusahaan Menjadi PT. XYZ.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
A. Gambaran Umum Perusahaan dan Struktur Perusahaan.....	48
1. Perizinan dan Operasional Kebun.....	50
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	51
3. Karakteristik Wilayah	52
4. Tujuan Pendirian Perusahaan.....	53
5. Manajemen Mutu Produk.....	54
6. Manajemen Lingkungan.....	54
7. Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	54
B. Pengukuran Kinerja pada Masing-Masing Perspektif <i>Balanced-Scorecard</i>	54
1. Perspektif Keuangan	55
2. Perspektif Pelanggan.....	63
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	67
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	72
5. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. XYZ Secara Keseluruhan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	81
BAB V KESIMPULAN.....	85
A. Kesimpulan	85
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Penentuan Kriteria Kepuasan	42
2. Penentuan Skala Penilaian dengan <i>Balanced Scorecard</i>	46
3. Rentang Nilai Skor dan Kriteria Penilaian Kinerja	47
4. Kinerja Perspektif Keuangan	55
5. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Strategis Perusahaan Tahun 2012	59
6. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Strategis Perusahaan Tahun 2013	60
7. Kinerja Perspektif Pelanggan	64
8. Dokumen Perencanaan dan Aktualisasi Produksi Produk CPO	69
9. Dokumen Perencanaan dan Aktualisasi Produksi Produk PK	69
10. Jumlah Produk Cacat Produk CPO dan PK	70
11. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal secara Keseluruhan	71
12. Penilaian Kepuasan Karyawan dengan Kuisioner	74
13. Penentuan Kriteria Kepuasan	74
14. Data Jenis Kelamin Responden untuk Kuisioner	77
15. Data Umur Responden untuk Kuisioner	77
16. Data Pendidikan Responden untuk Kuisioner	78
17. Data Lama Pengalaman Kerja Karyawan di PT. XYZ	78
18. Pengukuran Produktivitas Karyawan	79
19. Jumlah Pelatihan Karyawan yang dilakukan di PT. XYZ Tahun 2012 dan Tahun 2013	80
20. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara Keseluruhan	81
21. Kinerja Perusahaan PT. XYZ secara Keseluruhan Berdasarkan Semua Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	13
2. Struktur Perusahaan PT.ABC	48
3. Struktur Perusahaan PT. XYZ	49

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Luas Areal Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia Tahun 2004-2014	92
2. Luas Lahan Perkebunan Menurut Kabupaten/Kota dan Beberapa Jenis Tanam Tahun 2013	93
3. Daftar Luas Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Pasaman Barat	95
4. Panduan Wawancara Perspektif Pelanggan	96
5. Panduan Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal	97
6. Kuisioner Karyawan Pra Penelitian	99
7. Laporan Neraca Keuangan PT. XYZ	103
8. Laporan Laba Rugi Usaha PT. XYZ	105
9. Harga Jual Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) dan Inti Kelapa Sawit (<i>Palm Kernel/PK</i>) Tahun 2012 dan 2013	106
10. Perhitungan untuk Perspektif Keuangan PT. XYZ	107
11. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) dan produk inti kelapa sawit (<i>palm kernel / PK</i>) PT. XYZ Tahun 2011	110
12. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Minyak Sawit Mentah (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) PT. XYZ Tahun 2012	111
13. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) PT. XYZ Tahun 2013	112
14. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Inti Kelapa Sawit (<i>Palm Kernel</i> atau PK) PT. XYZ Tahun 2012 dan 2013	113
15. Data Perhitungan untuk Perspektif Pelanggan	114
16. Jumlah Hasil Produksi Minyak Mentah Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) PT. XYZ Tahun 2012-2013	115
17. Jumlah Produksi Inti Kelapa Sawit (<i>Palm Kernel/PK</i>) PT. XYZ Tahun 2012 dan Tahun 2013	116
18. Mutu Kurang Bagus (<i>Out Spec</i>) Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (<i>Crude Palm Oil/CPO</i>) Tahun 2012 dan Tahun 2013 PT. XYZ	117
19. Mutu Kurang bagus (<i>Out Spec</i>) Produk Inti Kelapa Sawit (<i>Palm Kernel/PK</i>) PT. XYZ Tahun 2012	118

20. Mutu Kurang Bagus (<i>Out Spec</i>) Produk Inti Kelapa Sawit (<i>Palm Kernel/PK</i>) PT. XYZ Tahun 2013	120
21. Perhitungan untuk Presentase Produk Cacat Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	121
22. Jawaban Kuisioner Karyawan untuk Uji Validitas dan Reliabilitas	122
23. Hasil Uji Validitas Kuisioner Pra Penelitian	123
24. Ringkasan Hasil Uji Validitas Kuisioner Pra Penelitian	125
25. Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner Pra Penelitian	126
26. Kuisioner Karyawan Untuk Penelitian	127
27. Jawaban Kuisioner Karyawan Penelitian	131
28. Perhitungan untuk Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	133
29. Jumlah Tenaga Kerja PT. XYZ Tahun 2012-2014	134
30. Nama-Nama Program Pelatihan Karyawan PT. XYZ Tahun 2012	135
31. Nama-Nama Program Pelatihan Karywan PT. XYZ Tahun 2013	136

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus PT. XYZ)

ABSTRAK

PT. XYZ adalah suatu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang sampai saat ini masih melihat keberhasilan kinerja perusahaan terutama hanya dari aspek keuangan dan operasional saja. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja perusahaan dari empat perspektif dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 19 Januari- 19 Februari 2015. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dalam pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengambilan sampel responden hanya dilakukan untuk menilai kepuasan karyawan dalam analisa kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sampel responden karyawan dipilih dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: a) berdasar perspektif keuangan, PT. XYZ secara keseluruhan masuk dalam kategori kurang baik, dimana hanya rasio hutang terhadap aktiva yang mendapat kategori baik, sedangkan bila dilihat dari perencanaan strategisnya, banyak pencapaian yang dibawah target, b) berdasar pada perspektif pelanggan secara umum masuk dalam kategori baik, terutama berdasar tolak ukur pangsa pasar, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, c) berdasar pada perspektif proses bisnis internal secara umum masuk dalam kategori cukup baik, dan d) berdasar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masuk dalam kategori cukup baik, dimana kepuasan karyawan dan tingkat pelatihan karyawan sudah masuk dalam kategori baik, sedangkan produktivitas karyawan masuk dalam kategori kurang baik. Untuk itu, berdasar hasil penelitian ini diharapkan kepada perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan dengan memperhatikan perspektif non-finansial. Perusahaan dapat lebih optimal dalam mengelola aset perusahaannya, mempercepat proses pengembangan produk PK menjadi PKO, serta perlu meningkatkan produktivitas karyawan.

Kata Kunci : kinerja finansial dan non-financial, *balanced scorecard*

THE ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE WITH *BALANCED SCORECARD* METHOD
(A Case Study of PT. XYZ)

ABSTRACT

PT. XYZ is an oil palm plantation company which still viewed the success of its business performance mainly from its financial and operational aspects. The objective of this study is to analyze the company performances from four perspectives by using the *balanced scorecard* method, that are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This research was conducted from January 19th to February 19th 2015. The research used a descriptive method in collecting primary data and secondary data. Primary data from survey sample was conducted only for the analysis of employee satisfaction level in order to analyze the company performance from the learning and growth perspective. Based on the results of this study, it could be concluded that: a) based on the financial perspective, in general, the company could be categorized as less good, where only the debt of ratio for assets showed a satisfied category, while others if viewed from the strategic planning, were still below the target, b) based on the customers perspective, in general, the company was classified in good category, mainly based on the indicator of market share, customer retention and customer acquisition, c) based on the internal business process perspective, this company is relatively quite good, and d) based on the learning and growth perspective, it is also in quite good category, where both the level of employee satisfaction and the level of training of employees are classified as good category, while the level of the employees productivity was still in the category of less good. Therefore, based on this results, it is expected to the company to improve its financial performance by taking into account the indicators of non-financial perspective. The company could optimize its asset management system, accelerate the product development process from the Palm Kernel (PK) product to become the Palm Kernel Oil (PKO) product, and company is also need to increase the productivity of their employees.

Key words : financial and non-financial performance, balanced scorecard

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan pertanian merupakan salah satu tulang punggung pembangunan nasional dan implementasinya yang disinergikan dengan penggunaan sektor lain. Dimana pembangunan pertanian diharapkan dapat meningkatkan produksi pertanian guna memenuhi kebutuhan pangan dan kebutuhan industri dalam negeri, meningkatkan ekspor, meningkatkan pendapatan petani, memperluas kesempatan kerja dan mendorong pemerataan kesempatan berusaha. Sebagai motor penggerak pembangunan pertanian, agribisnis diharapkan akan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan daerah, baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi maupun stabilitas sosial (Soekartawi, 2005:2).

Perkebunan merupakan salah satu sub sektor pertanian. Kelapa sawit merupakan komoditi utama perkebunan Indonesia khususnya di Sumatera Barat. Dimana komoditi perkebunan dengan luas tanam paling besar di Sumatera Barat adalah kelapa sawit (Lampiran 1). Menurut Seotrisno (dalam Utami, 2010:2), komoditi sawit mempunyai peran yang cukup strategis dalam perekonomian Indonesia. Pertama, minyak kelapa sawit merupakan bahan utama minyak goreng, sehingga pasokan yang secara kontinu ikut menjaga kestabilan harga minyak goreng. Ini penting, sebab minyak goreng merupakan salah satu dari sembilan bahan pokok kebutuhan masyarakat sehingga harganya harus terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Kedua, sebagai salah satu komoditas pertanian andalan ekspor non migas, komoditas ini memiliki prospek baik sebagai sumber perolehan devisa maupun pajak. Ketiga, dalam proses produksi maupun pengolahan juga mampu menciptakan kesempatan kerja dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Mangoenkarso dan Semangun (2005:35), di Indonesia dikenal tiga bentuk utama perkebunan kelapa sawit yaitu Perkebunan Rakyat (PR), Perkebunan Besar Swasta (PBS), dan Perkebunan Besar Negara (PBN). Bentuk lain yang relatif baru adalah bentuk Perusahaan Inti Rakyat (PIR) yang

merupakan gabungan dari Perkebunan Rakyat dengan Perkebunan Besar Negara atau dengan Perkebunan Besar Swasta dengan tata hubungan yang bersifat khusus.

Sumatera Barat adalah salah satu daerah yang memiliki perkebunan kelapa sawit terluas di Indonesia. Luas perkebunan kelapa sawit Indonesia menurut Direktorat Jendral Perkebunan Indonesia tahun 2014 adalah 10.956.231 Hektar (Ha) dapat dilihat pada Lampiran 1. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Sumatera Barat (2014:349), luas perkebunan kelapa sawit di Sumatera Barat tahun 2013 adalah seluas 367.094 Ha (Lampiran 2) dan di Provinsi Sumatera Barat yang memiliki perkebunan kelapa sawit terluas adalah Kabupaten Pasaman Barat. Dimana berdasarkan data BPS Sumatera Barat (2014:349), luas perkebunan kelapa sawit di Pasaman Barat adalah seluas 159.015 Ha (Lampiran 2).

Menurut Pemerintah Daerah Pasaman Barat (2010), PT. XYZ adalah perusahaan besar swasta yang memiliki luas perkebunan kelapa sawit terluas di Pasaman Barat yaitu dengan luas kebun inti dan plasma pada tahun 2010 seluas 13.234 Ha dan jumlah produksi pertahun 317.616 ton (Lampiran 3).

Perkembangan dunia usaha pada era globalisasi seperti saat ini, membuat persaingan antara perusahaan-perusahaan kelapa sawit dalam memproduksi kelapa sawit menjadi semakin kompetitif. Sehingga perusahaan dituntut untuk terus berupaya dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis agar dapat memenangkan persaingan dengan melakukan penilaian kinerja .

Menurut Mulyadi (2001:24), lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui kemampuan khas (*distinctive capability*). Dimana di dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh konsumen jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan perusahaan pesaing.

Kondisi persaingan yang sangat kompetitif seperti saat ini, akan menyebabkan keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan loyalitas pelanggan dan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) menjadi sangat sulit untuk bisa dicapai dalam waktu yang singkat. Penyusunan strategi dan evaluasi pelaksanaan strategi yang disusun harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal ini dapat dilaksanakan apabila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya, sehingga

secara kualitatif dapat ditentukan target yang akan dicapai (Handayani dan Hudaya, 2002:277–278).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode kinerja tahun lalu.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran persyaratan-persyaratan pekerjaan oleh manajemen, atau tingkat kebaikan seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Handayani dan Hudaya, 2002:277–278).

Selama ini banyak perusahaan yang menilai keberhasilan usahanya hanya dari faktor finansial saja karena masih menggunakan sistem pengukuran tradisional atau konvensional. Penilaian atau pengukuran kinerja tradisional menitikberatkan pada aspek finansial saja. Padahal pengukuran kinerja finansial tidak mencerminkan strategi perusahaan karena faktor non finansial seperti perspektif pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dalam perusahaan tidak diperhatikan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:6), pengukuran kinerja dengan model akuntansi keuangan tradisional tidak mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi dan pelanggan yang puas dan loyal.

Saat ini, perusahaan membutuhkan penilaian kinerja dengan pengukuran yang komprehensif, dimana perusahaan tidak hanya fokus pada aspek finansial saja tetapi juga memperhatikan aspek pengukuran non keuangan. Menurut Ciptani (2000:21) dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup

mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Menurut Mulyadi (2001:18) Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. Oleh karena itu, perusahaan menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, tujuannya yaitu agar perusahaan mampu bersaing dengan industri lain yang sejenis agar dapat terus bertahan (*survive*).

Menurut Mulyadi (2001:23), *balanced scorecard* bukan sekedar alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh pernyataan "*If we can measure it, we can manage it, and if we can manage it, we can achieve it*". Pernyataan tersebut menyatakan bahwa dengan pengukuran kinerja yang komprehensif maka kita dapat menjalankan bisnis perusahaan dengan baik.

Kaplan dan Norton (2000:9) mengatakan bahwa *balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan data BPS Sumatera Barat (2014:259), perkebunan di Sumatera Barat menurut pengelolaannya secara garis besar dapat dibedakan menjadi perkebunan rakyat, perkebunan besar swasta dan perkebunan negara

(PNP/PTP). Komoditi perkebunan dengan luas tanam paling besar di Sumatera Barat tahun 2013 adalah kelapa sawit dan karet (Lampiran 2).

PT. XYZ adalah perusahaan besar swasta yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang merupakan salah satu perusahaan di Sumatera Barat. Perusahaan ini bernaung di bawah PT. ABC. Perusahaan ini merupakan perusahaan swasta nasional besar berskala Internasional. PT. XYZ merupakan perusahaan kelapa sawit dengan luas kebun terluas dan jumlah hasil produksi terbanyak di Pasaman Barat (Lampiran 3). Dimana Hak Guna Usaha (HGU) PT. XYZ pada tahun 2014 yaitu dengan luas kebun ini seluas 9720 Ha, yang terdiri dari Estate A seluas 4370 Ha dan Estate B seluas 5350 Ha.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional yaitu keberhasilan perusahaan dinilai dari aspek finansial dan operasional (proses bisnis internal). Dimana keuangan akan meningkat apabila sasaran bisnis internalnya juga tercapai dan meningkat. Akan tetapi, perspektif yang lainnya kurang diperhatikan dan akan berimplikasi terhadap kinerja perspektif lain dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. XYZ pengukuran kinerja dilakukan dengan pendekatan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) untuk masing-masing karyawan dan dilakukan terpisah dengan pengukuran kinerja aspek lainnya. Kemudian, PT. XYZ tidak melakukan penilaian terhadap aspek pelanggan. Beberapa tahun terakhir, perusahaan ini tidak lagi mengekspor CPO ke luar negeri. Pelanggan perusahaan saat ini adalah perusahaan-perusahaan besar Indonesia yang terintegrasi berdasarkan kontrak kerja.

PT. XYZ membutuhkan kerangka sistem penilaian kinerja yang tepat agar dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang berkembang sangat kompetitif. Sehingga perusahaan dituntut untuk menyeimbangkan antara aspek finansial dan non finansialnya. PT. XYZ membutuhkan penilaian kinerja yang sangat komprehensif dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Dimana dalam penilaian kinerja dengan konsep *balanced scorecard*, perusahaan tidak hanya melakukan pengukuran kinerja dari aspek finansial saja, melainkan juga memperhatikan aspek non finansial yang penting untuk mengelola strategi perusahaan jangka panjang.

Konsep *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana *balanced scorecard* tidak hanya terpaku pada perspektif finansial tetapi juga terdapat perspektif non finansial. Kaplan dan Norton (2000:9) mengatakan bahwa *balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Menurut Mulyadi (2007:319), *balanced score card* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan. Dengan teknologi informasi, *balanced score card* dikomunikasikan ke seluruh personel, sehingga dapat dilakukan koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik perusahaan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan konsep *balanced scorecard* dalam proses penilaian kinerja perusahaan karena *balanced scorecard* dianggap melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* di turunkan dari visi dan strategi dengan memandang kinerja perusahaan dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000). Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. XYZ).**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah analisis kinerja perusahaan dengan penerapan metode *balanced scorecard*. Adapun masalah tersebut dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah menganalisis kinerja perusahaan dari empat perspektif dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat hasil penelitian adalah :

1. Bagi perusahaan, memberikan masukan kepada perusahaan untuk menjadi pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai kinerja perusahaan untuk pengembangan dan kemajuan perusahaan. Kemudian *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai evaluasi atas kinerja eksekutif yang di ukur secara berimbang dalam jangka pendek dan panjang.
2. Bagi lingkungan pendidikan, diharapkan *balanced scorecard* dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen dalam perspektif penilaian kinerja perusahaan sebagai informasi yang akan digunakan dalam strategi perusahaan. Kemudian diharapkan penelitian ini juga dapat berkontribusi sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard*.
3. Bagi penulis, penelitian ini berguna untuk mengasah keterampilan dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama bangku perkuliahan serta mengaplikasikan penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategi dalam penilaian kinerja perusahaan. Penelitian ini juga sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* dan diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dalam penelitian-penelitian lainnya.
4. Bagi pemerintah diharapkan membuat kebijakan agar tidak terjadi sengketa dikemudian hari antara perusahaan dengan penduduk terkait lahan yang tidak

ditanami disekitar lereng dan menjadi hutan konservasi yang berbatasan langsung dengan kebun penduduk.

E. Batasan dalam Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ yang merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit. PT. XYZ merupakan salah satu unit perusahaan PT. ABC, dimana PT. ABC membahawi banyak unit-unit perusahaan lain baik yang bergerak di bidang kelapa sawit, karet dan lain-lain. Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti satu unit perusahaan dari PT. ABC yaitu PT. XYZ yang merupakan unit perusahaan region Sumatera Barat. Untuk itu, penelitian ini hanya menganalisis kinerja perusahaan dari segi internal perusahaan saja yaitu PT. XYZ itu sendiri. Adapun semua alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kondisi yang ada dilapangan.

1. Pada persepektif keuangan menggunakan tolak ukur rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan profitabilitas yang dianggap sudah mewakili kinerja keuangan secara keseluruhan.
2. Pada perspektif pelanggan menggunakan tiga tolak ukur yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Penggunaan ketiga tolak ukur ini dianggap sudah dapat mewakili perspektif pelanggan.
3. Pada persepektif proses bisnis internal menggunakan tiga tolak ukur yaitu pertama, inovasi dalam penelitian ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan mutu produk CPO dan PK sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Kedua, untuk mengukur proses operasinya yaitu dilihat dari perencanaan strategis dan pencapaiannya kemudian dibandingkan dengan pencapaian tahun sebelumnya. Ketiga, layanan purna jual yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan berupa penggantian produk yang mutunya kurang bagus (*out spec*).
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga tolak ukur yaitu pengukuran kepuasan karyawan, produktivitas karyawan dan jumlah pelatihan pada karyawan dianggap sudah mewakili perspektif ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (dalam Wahyuni 2011:6), kinerja didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, konsumen, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Gibson at al (1994), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Helfert (1997), mengatakan bahwa kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

B. Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Menurut pendapat Mathis dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut Dessler (2004:2), bahwa menilai kinerja adalah kegiatan memperbandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi :

- a) Penetapan standar kerja.
- b) Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
- c) Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi.

Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran persyaratan-persyaratan pekerjaan oleh manajemen, atau tingkat kebaikan seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian

organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Handayani dan Hudaya, 2002).

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sistem penilaian yang dilakukan secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:416), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Gordon (2004), tujuan dari dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999:212–225), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.

- d. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

D. Sejarah Singkat dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Kemudian Kaplan dan Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai (Mulyadi, 2001:2–3).

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard* (Mulyadi, 2001:3).

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *balanced scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *balanced scorecard* kemudian diterapkan ke tahap

manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Oleh karena itu, menyusul keberhasilan penerapan *balanced scorecard* di tahun 1992, pendekatan *balanced scorecard* kemudian diterapkan dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan pemanfaatan *balanced scorecard* dalam manajemen strategik di berbagai perusahaan tersebut di laporkan dalam satu artikel di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) berjudul "*using balanced scorecard as a strategic management system*" (Mulyadi, 2001:7).

E. Pengertian dan Konsep *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001:1) mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*) yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Kaplan dan Norton (2000:7) mengatakan bahwa definisi *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi.

Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan diturunkan dari strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2000:7).

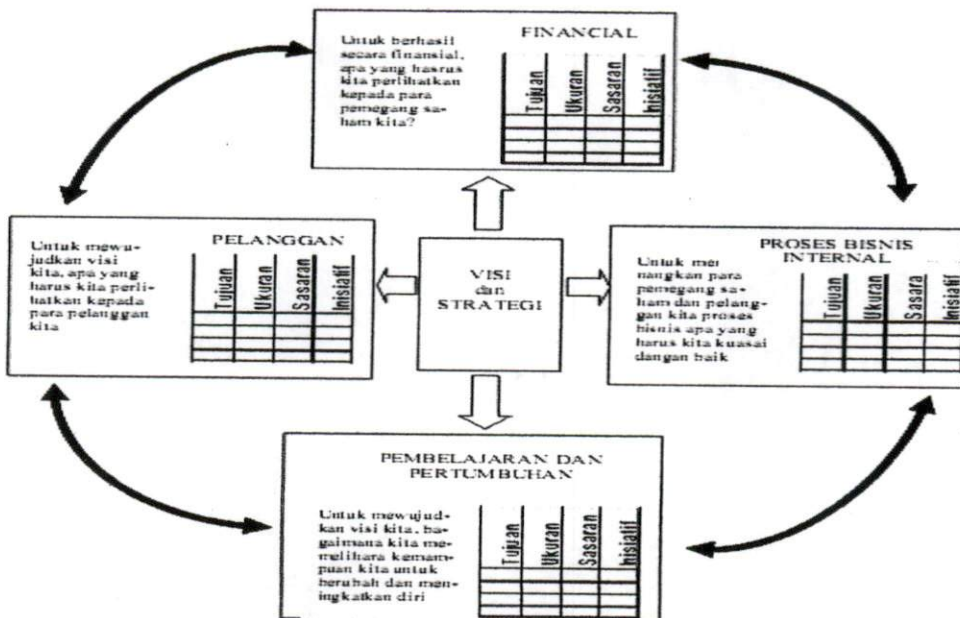
2. Konsep *Balanced Scorecard*

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan

biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton (2000:7).

Selama ini banyak perusahaan yang menilai keberhasilan usahanya hanya dari faktor finansial saja karena masih menggunakan sistem pengukuran tradisional. Adapun sistem pengukuran kinerja secara tradisional merupakan cara yang umum dilakukan oleh manajemen tradisional dalam pengukuran kinerja. Penilaian atau pengukuran kinerja tradisional menitikberatkan pada aspek finansial saja. Padahal pengukuran kinerja finansial tidak mencerminkan strategi perusahaan karena faktor non finansial seperti perspektif pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dalam perusahaan tidak diperhatikan.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 2000:7).



Gambar 1. *Balanced scorecard* memberikan kerangka kerja untuk Penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional.

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:12)

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para

pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapasitas internal dan investasi dalam sumberdaya, sistem prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Kaplan dan Norton, 2000:7).

3. *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen

Balanced scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan kinerja finansial dan nonfinansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:9).

Balanced scorecard seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah diukur dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri (Kaplan dan Norton, 2000:9).

Menurut Kaplan (2000:9) *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan

scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000:9–14), perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas atau *cash flow* (Kaplan dan Norton, 2000:10).

Khususnya untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Proses pembangunan *balanced scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Berdasarkan pengalaman ketika merancang berbagai program *scorecard*, kami belum pernah menemukan sebuah tim manajemen yang mencapai konsensus penuh atas kepentingan relatif tujuan strategisnya (Kaplan dan Norton, 2000:10).

Pengembangan sebuah *balanced scorecard*, selain membuat kurangnya konsensus dan kerjasama tim menjadi lebih tampak, juga memberikan kontribusi terhadap pemecahan masalahnya. Karena dikembangkan oleh sekelompok eksekutif senior sebagai suatu proyek tim, *scorecard* menciptakan sebuah model bersama dari bisnis keseluruhan dimana semua orang memberikan kontribusi. Tujuan *scorecard* menjadi tanggung jawab bersama tim eksekutif senior tersebut, yang memungkinkannya berfungsi sebagai kerangka kerja serangkaian proses penting manajemen berdasarkan tim. *Scorecard* menghasilkan konsensus dan kerjasama tim diantara semua eksekutif senior tanpa memandang pengalaman kerja atau kelebihan fungsionalnya (Kaplan dan Norton, 2000:10–11).

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan bahkan secara elektronis melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar

strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. (Kaplan dan Norton, 2000:11).

Scorecard juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direktif. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan (Kaplan dan Norton, 2000:12).

Di akhir proses pengkomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang seakan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan unit bisnis. Dan semua usaha serta inisiatif perusahaan akan disesuaikan dengan proses perubahan yang dibutuhkan (Kaplan dan Norton, 2000:12).

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan sasaran. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai akan merubah perusahaan. Jika unit bisnis tersebut adalah mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis (Kaplan dan Norton, 2000:12).

Untuk mencapai tujuan finansial yang ambisius, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan telah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh terobosan. Oleh karena itu *balanced scorecard* memberikan alasan pembenaran, juga fokus serta integrasi

bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang dan program perubahan (Kaplan dan Norton, 2000:12–13).

Kaplan dan Norton (2000:13) mengatakan bahwa *balanced scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai
 - b. Mengidentifikasi mekanisme dan mengushakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut
 - c. Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *scorecard*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri (Kaplan dan Norton, 2000:13).

Perbandingan antara tujuan kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang ada saat ini menciptakan kesenjangan (*gap*) kinerja yang dapat dirancang untuk dihilangkan oleh inisiatif strategis. Oleh karena itu, *balanced scorecard* bukan hanya mengukur perubahan tetapi mendorong terjadinya perubahan (Kaplan dan Norton, 2000:14).

Proses umpan balik dan pembelajaran strategis membuat lingkaran strategis yang tertera dalam kerangka kerja tindakan strategis menjadi utuh. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dari berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang (Kaplan dan Norton, 2000:16).

F. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:22), pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki empat perspektif pengukuran yang penting dalam penilaian kinerja perusahaan yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Balance scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai kepada konsolidasi bisnis, keluar, likuidasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) siklus bisnis suatu perusahaan terbagi menjadi 3 tahap yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), menuai (*harvest*) dimana setiap tahap dalam siklus bisnis tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

- a. Bertumbuh (*Growth*) merupakan tahap pertama dalam siklus perusahaan. Perusahaan yang sedang bertumbuh (*growth*) berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara dan mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat

pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah (Kaplan dan Norton, 2000:42).

- b. Tahap selanjutnya adalah bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) pada tahap *sustain*, unit bisnis diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh dari tahun ke tahun.
- c. Tahap terakhir, suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan menuai (*harvest*), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Kaplan dan Norton, 2000:43).

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Ada beberapa jenis rasio yang menjadi tolak ukur dalam perspektif keuangan yaitu sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Menurut Utari dkk (2014:60), likuiditas adalah kemampuan perusahaan memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo. Kemampuan itu dapat diwujudkan bila jumlah harta lancar lebih besar daripada utang lancar. Perusahaan yang likuid adalah perusahaan yang mampu memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo dan perusahaan yang tidak likuid adalah perusahaan yang tidak mampu memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo.

Menurut Weston dan Copeland (1999:225), untuk dapat memenuhi kewajibannya yang sewaktu-waktu ini, maka perusahaan harus mempunyai alat-alat untuk membayar yang berupa aset-aset lancar yang jumlahnya harus jauh lebih besar dari pada kewajiban-kewajiban yang harus segera dibayar berupa kewajiban-kewajiban lancar.

Adapun yang termasuk rasio likuiditas yang diukur dalam penelitian ini adalah:

- a. Rasio lancar (*current ratio*) merupakan ukuran yang paling umum digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek. Oleh karena itu, rasio tersebut menunjukkan seberapa jauh tuntutan dari kreditor jangka pendek dipenuhi oleh aktiva yang diperkirakan menjadi uang tunai dalam periode yang sama dengan jatuh tempo hutang (Weston dan Copeland, 1999:227).
- b. *Quick ratio* merupakan ukuran penting untuk mengetahui kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya tanpa mempertihungkan penjualan persediaan (Weston dan Copeland, 1999:227).

2. Rasio Leverage

Menurut Weston dan Copeland (1999:225), rasio *leverage* merupakan rasio yang mengukur seberapa jauh perusahaan dibiayai oleh hutang yang digambarkan oleh ekuitas. Rasio ini dapat digunakan untuk melihat seberapa resiko keuangan perusahaan.

Adapun yang termasuk rasio leverage yang diukur dalam penelitian ini adalah :

- a. Rasio hutang terhadap aktiva yaitu untuk mengukur persentase total dana yang disediakan para kreditor.

3. Rasio Aktivitas

Menurut Weston dan Copeland (1999:230) rasio aktivitas merupakan rasio untuk mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumberdaya (*resources*) yang ada pada pengendaliannya. Semua rasio aktivitas ini melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis aktiva.

Adapun rasio aktivitas yang diukur dalam penelitian ini adalah :

- a. Perputaran total aset (*total asset turnover*) adalah rasio yang mengukur perputaran dari seluruh aktiva perusahaan dan dihitung dari penjualan dibagi dengan jumlah aktiva.

4. Rasio Profitabilitas

Menurut Weston dan Copeland (1999:232), rasio profitabilitas adalah rasio yang mengukur efektifitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.

Adapun rasio profitabilitas yang akan di ukur dalam penelitian ini adalah :

- a. Margin keuntungan bersih (*net profit margin*) adalah rasio ini merupakan perbandingan antara laba bersih dengan penjualan.
- b. Tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.
- c. Tingkat pengembalian ekuitas (*return on equity*) adalah mengukur tingkat hasil pengembalian dari investasi pada para pemegang saham.

2. Perspektif Pelanggan (*Customers Perspective*)

Kaplan dan Norton (2000:23) mengatakan dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama itu terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen pasar.

Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasi strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar (Kaplan dan Norton, 2000:42).

Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan

tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:56).

Dalam perspektif ini, terdapat lima aspek pengukuran utama (Kaplan dan Norton, 2000:67) yaitu:

- a. Pengukuran pangsa pasar (*market share*), pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*), pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah yang saat konsumen ini dimiliki oleh perusahaan.
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), pengukuran dapat dilakukan melalui presentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.
- d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), *interview* melalui telepon, atau *personal interview*.
- e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), pengukuran terhadap *customer profitability* dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000:24) dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- i. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
- ii. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Secara umum, Kaplan dan Norton (2000:83) membagi perspektif proses bisnis internal dalam 3 prinsip dasar yaitu:

a. Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan (Kaplan dan Norton, 2000:84–85).

b. Proses operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi (Kaplan dan Norton, 2000:90).

c. Layanan Purna Jual

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 91–92) Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi dan kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, biaya (sama seperti yang dipakai untuk proses operasi).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pertumbuhan dan

pembelajaran perusahaan datang dari: manusia, sistem, dan prosedur perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:25–26).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:109) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000), mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil.

Terdapat empat kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Kemampuan atau Kapabilitas Pekerja

- a. Mengukur kepuasan pekerja. Tujuannya adalah bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:112).
- b. Mengukur retensi pekerja. Tujuannya adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang dimintai perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:113).
- c. Mengukur produktifitas pekerja. Produktifitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah

membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. (Kaplan dan Norton, 2000:113).

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Kualitas dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses terhadap system informasi yang dimiliki perusahaan (persentase ketersediaan informasi). Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Informasi yang dibutuhkan karyawan seperti informasi pelanggannya, biaya produksi dll.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor kemungkinan (*enabler*) yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja (Kaplan dan Norton, 2000:118). Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dapat dilihat dari jumlah pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan.

4. Pelatihan Karyawan

Pengukuran jumlah pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia agar produktivitas karyawan lebih meningkat.

G. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

1. Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:17) mengatakan dengan semakin banyaknya *balanced scorecard* diterapkan di berbagai perusahaan, maka dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan

- d. Menyelaraskan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:18), mengatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategis sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategis dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang mempunyai karakteristik berikut ini a). Komprehensif, b). Koheren, c). Seimbang, d). Terukur.

a. Komprehensif

Menurut Mulyadi (2001:18–19), *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif lain: pelanggan, proses bisnis atau intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensifan sasaran strategis merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategis ke empat perspektif, rencana strategis perusahaan mencakup lingkungan yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Jika sasaran strategis hanya diarahkan ke perspektif keuangan, lingkup rencana strategis yang dihasilkan dari sistem perencanaan strategis akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks (Mulyadi, 2001:20).

b. Koheren

Menurut Mulyadi (2001:20) *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhirnya semua sasaran strategik di berbagai perspektif nonkeuangan harus bermuara di sasaran strategik di perspektif keuangan, karena pada hakikatnya organisasi perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan. Oleh karena itu, semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Mulyadi, 2001:20).

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis atau intern, customers atau keuangan.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi (Mulyadi, 2001:21).

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategik harus diarahkan keempat perspektif secara seimbang : (1) seimbang antara fokus ke proses dan pembelajaran dan pertumbuhan serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan. Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan akan menjanjikan

dihasilkannya nilai pemegang saham (*shareholder value*) yang berlipat ganda dan berjangka panjang (Mulyadi, 2001:68).

d. Terukur

Mulyadi (2001:23) Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini : "*If we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it.*" Jika kita bisa mengukurnya, kita bisa mengelolanya. Jika kita bisa mengelolanya, kita bisa meraihnya.

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis atau intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang (Mulyadi, 2001:23–24).

H. Penelitian Terdahulu

Pada kesempatan ini penulis menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk menganalisis kinerja perusahaan PT. XYZ. Penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya dalam skripsi manapun. PT. XYZ merupakan perusahaan swasta nasional berskala internasional. Perusahaan ini menggunakan pengukuran kinerja tradisional dimana keberhasilan perusahaan hanya di nilai dari perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal (operasional) saja. Akibatnya perspektif lainnya tidak diperhatikan dan berimplikasi terhadap hubungan dengan karyawan dan terutama pada usaha peningkatan laba yang di peroleh perusahaan.

Pada lingkungan persaingan yang sangat kompetitif seperti saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat melakukan pengukuran kinerja yang tepat. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang komprehensif yang

menilai tidak hanya dari aspek keuangan saja, tetapi juga mengukur dari aspek non keuangan. Sebelum itu, penulis melakukan tinjauan pustaka terhadap penelitian terdahulu.

Penelitian dari IPB, Menik Sulistiowati (2008) dalam skripsinya yang berjudul evaluasi kinerja agroindustri teh PT. Mitra Kerinci dengan Metode *Balanced Scorecard*. Secara keseluruhan, berdasarkan evaluasi kinerja dengan metode *balanced scorecard*, PT Mitra Kerinci memperoleh skor kurang dari 80 persen dan dikategorikan tidak baik yaitu sebesar 70,42 pada tahun 2007. Kinerja pada perspektif keuangan mendapatkan total skor akhir terendah yaitu 8,96 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sebesar 42,81 persen. Perspektif pelanggan mendapatkan total skor akhir tertinggi yaitu 24,54 persen bila dibandingkan dengan perspektif lainnya dengan rata-rata hasil pengukuran masing-masing indikator sebesar 77,25 persen. Total skor perspektif bisnis internal adalah 20,72 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sebesar 65,16 persen. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan total skor sebesar 16,20 persen dengan rata-rata skor pencapaian sebesar 68,48 persen. Kinerja perusahaan dengan skor di bawah 80 yang berarti kinerja yang tidak baik. Perspektif keuangan mengalami penurunan ketika perusahaan berusaha memperbaiki kinerja bisnis internalnya, karena perusahaan masih melaksanakan investasi dan biaya yang besar karena pesangon karyawan dan hutang yang tinggi. Perusahaan harus melakukan tindakan korektif terhadap strategi bisnisnya untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menjalankan bisnis dan manajemen strategis karena perusahaan masih menerapkan konsep manajemen konvensional (tradisional) yang menerapkan perencanaan jangka pendek dengan berpedoman pada rencana dan laporan keuangan.

Penelitian selanjutnya dilakukan mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah oleh Wayan Adhitya Nugroho (2013) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). Pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* memadukan empat perspektif bisnis yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci. Perspektif keuangan PT Wijaya Karya terlihat cukup baik.

Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan output yang maksimal. Perspektif pelanggan pada PT Wijaya Karya terlihat cukup baik. Tercatat bahwa baik pelanggan maupun *supplier* puas terhadap perusahaan. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik ke pelanggan, sehingga tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan. Sedangkan pada perspektif bisnis internal, perusahaan perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus, karena dengan demikian semakin banyak klien yang tertarik yang akan meningkatkan persentase klien baru yang bergabung dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Adapun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Wijaya Karya terlihat cukup baik, hal ini didasari dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Pasaman Barat yaitu pada PT. XYZ dengan lokasi Estate A dan Estate B. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit. Pemilihan perusahaan sebagai objek penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan : a) PT. XYZ merupakan perusahaan yang memiliki luas lahan kelapa sawit terluas dan jumlah produksi sawit terbanyak di kabupaten Pasaman Barat (Lampiran 3). b) Perusahaan PT. XYZ merupakan perusahaan swasta berskala internasional dengan tingkat persaingan bisnis yang kompetitif dapat dilihat dari perbandingan jumlah produksi per tahun antar perusahaan (Lampiran 3). c) Untuk dapat bersaing PT. XYZ membutuhkan pengukuran kinerja yang komprehensif dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang penting dalam pengelolaan strategi jangka panjang dan keberhasilan perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan terhitung semenjak dikeluarkannya surat rekomendasi penelitian dari Fakultas Pertanian Universitas Andalas pada bulan Januari s.d Februari 2015.

B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Nazir (2005:54) mengatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Adapun jenis metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Maxfield (dalam Nazir : 2005), studi kasus atau penelitian kasus (*case study*), adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari

kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat kasus tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum (Nazir, 2005:57).

Objek penelitian yang penulis pilih adalah PT. XYZ untuk menggambarkan pengukuran kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *balanced scorecard* dalam rangka pengelolaan strategi jangka panjang perusahaan.

C. Data dan Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan data primer dan data sekunder sebagai berikut:

1. Sumber Data Primer

Sumber primer merupakan data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008:137). Adapun sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Menurut Nazir (2005:193) yang dimaksud dengan wawancara ada proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara sipenanya dengan pewawancara dengan sipenjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan panduan wawancara (*interview guide*). Adapun wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan PT. XYZ yaitu berupa tanya jawab mengenai perspektif keuangan dengan asisten manajer keuangan pada tanggal 9 dan 10 Februari 2015, pespektif pelanggan dengan asisten manajer pemasaran pada tanggal 11 Februari 2015, perspektif proses bisnis internal pada tanggal 12 Februari 2015. Kemudian dilakukan kembali wawancara untuk semua perspektif pada tanggal 4 dan 6 April 2015.

b. Kuisoner

Menurut Mardalis (2010) kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Kuisoner ditujukan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu untuk mengukur kepuasan karyawan, kemampuan sistem informasi, kemudian untuk mengukur motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Pengukuran ini

dilakukan dengan menggunakan *Skala Likert*. Adapun *Skala Likert* merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sementara, pengukuran produktivitas karyawan tidak dilakukan dengan skala likert melainkan dengan menggunakan rumus yang tertera pada analisis data. Penyebaran kuisioner pra penelitian dilakukan pada tanggal 9 Januari 2015 dan penyebaran kuisioner penelitian dilakukan pada tanggal 30 Januari, 2 Februari dan 3 Februari 2015. Untuk jumlah promosi golongan dan pelatihan yang diberikan pada karyawan juga diukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2008:137).

Data sekunder dalam penelitian ini adalah pengambilan data dan pengolahan data dari informasi internal perusahaan berupa:

- a. Data perspektif keuangan yaitu berupa data laporan keuangan dalam bentuk rasio-rasio melalui manajer keuangan
- b. Data perspektif pelanggan mengenai data tentang pengukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan melalui manajer pemasaran
- c. Data perspektif bisnis internal yaitu mengenai proses inovasi, proses operasi dan data layanan purna jual melalui manajer operasional
- d. Data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk pengukuran produktivitas karyawan yaitu data dari manajer HRD, sementara data yang lainnya diukur dengan menggunakan Skala Likert.

Kemudian untuk memahami konsep *balanced scorecard*, maka dalam penelitian menggunakan literatur untuk memperoleh informasi terkait analisis *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan. Literatur diperoleh dari buku referensi, jurnal, internet, dokumen atau laporan dan artikel-artikel terkait yang berhubungan dengan penelitian ini untuk memperoleh landasan teori atau *literatur review*.

Adapun data dalam penelitian ini menggunakan data perspektif keuangan, data perspektif pelanggan, data perspektif proses bisnis internal dan data perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan pada tahun 2012 dan 2013 dengan alasan bahwa penulis ingin mengambil data dua tahun terakhir dan juga menggunakan perencanaan strategis perusahaan.

D. Metode Pengambilan Sampel

Proses pengambilan sampel merupakan proses yang sangat penting. Hal ini juga harus didukung dengan ketepatan dan keakuratan dalam pengambilan sampel. Pada penelitian ini, pengambilan sampel responden hanya dilakukan untuk menilai kepuasan karyawan dalam analisa kinerja perusahaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode pengambilan sampel responden untuk pengukuran kepuasan karyawan dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). Menurut Nazir (2005:89), yang dimaksud *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Seseorang atau sesuatu diambil menjadi sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitiannya.

Dimana penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sesuai dengan departemen yang ada di kantor pusat agar memperoleh data menyeluruh dari semua aspek yang ada di perusahaan. Adapun departemen yang dikunjungi yaitu 17 orang dari departemen keuangan pada tanggal 30 Januari, 8 orang dari departemen HRD pada tanggal 2 Februari dan 5 orang karyawan dari departemen pemasaran pada tanggal 3 Februari 2015, karyawan bagian operasional terdapat pada estate B yang jauh dari lokasi estate A, sehingga tidak sempat di ambil sebagai sampel. Adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah manager, staff dan karyawan yang ada pada kantor pusat karena dianggap kompeten untuk menjawab kuisioner.

Jumlah karyawan yang menjadi sampel untuk uji validitas dan reliabilitas pra penelitian yaitu 15 orang. Sementara, jumlah karyawan untuk pengukuran kepuasan karyawan pada penelitian ini adalah sebanyak 30 orang. Menurut Sugiarto (2003), sampel sebanyak 30 dapat digunakan sebagai alternatif

pengambilan sampel dengan pertimbangan ukuran sampel tersebut telah dapat memberikan ragam yang telah stabil sebagai pendugaan ragam populasi. Oleh karena itu, sampel sebanyak 30 orang dianggap sudah mencerminkan keberagaman rata-rata tingkat kepuasan karyawan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga tolak ukur, hanya satu tolak ukur yang menggunakan pengambilan sampel sebagai responden kuisioner yaitu pengukuran untuk kepuasan karyawan, sedangkan tolak ukur produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan tidak dilakukan pengambilan sampel karena menggunakan rumus yang akan dijelaskan pada analisis data.

E. Variabel yang di Ukur

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasinya dan aktivitasnya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Adapun tolak ukur dalam perspektif keuangan pada penelitian ini adalah rasio yang dapat dikelompokkan dalam 4 tipe dasar, yaitu :

a. Rasio Likuiditas

Menurut Utari dkk (2014:60), likuiditas adalah kemampuan perusahaan memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo. Kemampuan itu dapat diwujudkan apabila jumlah harta lancar lebih besar daripada utang lancar.

- i. Rasio lancar (*current ratio*) digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek.
- ii. *Quick ratio* digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya tanpa memperhitungkan penjualan persediaan.

b. Rasio Leverage

Rasio ini digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang. Setiap penggunaan utang oleh perusahaan akan berpengaruh terhadap rasio dan pengembalian. Rasio ini dapat digunakan untuk melihat seberapa resiko keuangan perusahaan. Menurut Weston dan Copeland (1999:228), rasio leverage adalah sebagai berikut:

- i. Rasio hutang terhadap aktiva (*debt ratio*) yaitu untuk mengukur persentase total dana yang disediakan para kreditor.

c. Rasio Aktivitas

Menurut Weston dan Copeland (1999:225), rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumberdayanya. Rasio ini dinyatakan sebagai perbandingan penjualan dengan berbagai elemen aset. Menurut Weston dan Copeland (1999:232) yang termasuk rasio aktivitas adalah sebagai berikut:

- i. Perputaran total aset (*total asset turnover*) untuk mengukur perputaran dari seluruh aktiva perusahaan.

d. Rasio Profitabilitas

Menurut Utari dkk (2014:63), profitabilitas adalah kemampuan manajemen untuk memperoleh laba.

- i. Margin keuntungan (*profit margin*) untuk mengetahui keuntungan yang diperoleh perusahaan.
- ii. Tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.
- iii. Tingkat pengembalian ekuitas (*return on equity*) untuk mengukur tingkat hasil pengembalian dari investasi pada para pemegang saham.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka.

Adapun perspektif pelanggan di PT. XYZ dapat diukur dengan tiga aspek berikut ini yaitu:

- a. Pengukuran pangsa pasar (*market share*) yaitu pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

- b. Retensi pelanggan (*customer retention*) yaitu mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) yaitu pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan (*customer*) dan juga para pemegang saham.

Adapun perspektif proses bisnis internal pada PT. XYZ dapat diukur dengan tiga aspek utama yaitu :

- a. Proses inovasi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan mutu produk yang telah disepakati dalam kontrak.
- b. Mengukur bisnis operasinya dengan melihat dokumen perencanaan yaitu dari jumlah produk yang diproduksi dibandingkan dengan pencapaiannya pada target perencanaan dan kemudian setelah itu pencapaian tahun dibandingkan pula.
- c. Pelayanan purna jual berupa aktivitas-aktivitas diantaranya : garansi, reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, pelayanan dalam komplain dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil.

Adapun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur dengan 3 aspek utama yaitu:

i. Pengukuran kepuasan karyawan dengan skala likert yang terdiri dari:

1. Mengukur kemampuan atau kapabilitas karyawan
2. Kemampuan sistem informasi

Kualitas dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Kaplan dan Norton (2000:118–121) mengatakan bahwa pengukuran motivasi, pemberdayaan dan keselarasan karyawan dapat dinilai melalui dimensi :

- a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
- c. Pengukuran terhadap keselarasan perorangan dan perusahaan.

Pengukuran dengan *Skala Likert* dilakukan melalui penyebaran kuisioner yang diberikan kepada karyawan. Sebelum penyebaran kuisioner penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas pada pra penelitian untuk menilai kevalidan kuisioner.

- ii. Produktivitas karyawan di ukur dengan menggunakan rumus yang tertera pada analisis data
- iii. Jumlah pelatihan karyawan yang pernah dilakukan di PT. XYZ pada tahun 2012 dan 2013.

F. Metode Analisis Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif dengan format deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul dri masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2005:44).

Metode kuantitatif digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Adapun untuk menilai tingkat kinerja perusahaan melalui ke empat perspektif, maka dalam penelitian ini menggunakan data dua tahun terakhir yaitu data tahun 2012 dan data tahun 2013. Penilaian kinerja dilihat juga dari perencanaan strategis perusahaan dan standar kriteria untuk keuangan.

a. Pengukuran Perspektif Keuangan

Pengukuran keuangan dengan *balanced score card* menggunakan laporan laba rugi usaha berupa rasio keuangan. Adapun Jenis-jenis rasio adalah sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Yaitu mengenai kondisi apakah perusahaan mampu memenuhi kewajiban yang akan jatuh tempo. Menurut Utari, dkk (2014:60), rasio likuiditas dapat diukur dengan menggunakan dua rasio sebagai berikut:

$$\text{a. Rasio lancar (current ratio)} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Menurut Utari, dkk (2014:61), rasio yang ideal untuk rasio lancar perusahaan adalah 200%.

$$\text{b. Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Menurut Utari, dkk (2014:61), *quick ratio* yang ideal untuk perusahaan adalah 150%.

2. Rasio Leverage

Yaitu untuk mengukur perbandingan antara dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang berasal dari kreditor. Menurut Weston dan Copeland (1999:228), rasio ini berupa :

$$\text{i. Rasio hutang terhadap aktiva (debt ratio)} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Menurut Utari, dkk (2014:61), rasio total hutang terhadap harta idealnya adalah 40%. Dalam kondisi ekonomi yang baik, tingkat *leverage* bisa tinggi karena diharapkan akan menghasilkan laba operasi yang tinggi. Akan tetapi, dalam kondisi ekonomi yang buruk tingkat *leverage* harus lebih rendah agar beban bunga rendah.

3. Rasio Aktivitas

Mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada pada pengendaliannya. Rasio aktivitas yang di ukur dalam penelitian ini adalah:

$$i. \text{ Perputaran total aktiva (total asset turnover) } = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}}$$

Menurut Utari, dkk (2014:65), perputaran total aktiva yang ideal pada perusahaan adalah 1,5 kali.

4. Rasio Profitabilitas

Merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan terdiri dari :

- i. Margin keuntungan bersih (*net profit margin*)

$$\text{Net Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Menurut Utari, dkk (2014:64), *profit margin* rata-rata perusahaan yang ideal adalah 20%.

- ii. Hasil pengembalian atas total aktiva (*return on total assets*) yang sering juga disebut sebagai *Return on Investment (ROI)*.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

ROI dikatakan baik jika rata-rata industri 9,8 % (Keown dkk, 2011).

- iii. Tingkat pengembalian ekuitas (*return on equity*)

Yaitu pengembalian kepada pemilik saham. Adapun, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Menurut Brigham dan Houston (2006:110), pengembalian kepada pemilik saham rata-rata perusahaan adalah 15%.

b. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Untuk menilai kinerja perspektif pelanggan, tolak ukur keberhasilan yang digunakan yaitu data dua tahun terakhir berupa data tahun 2012 dan data tahun 2013 sebagai pembandingan pencapaian kinerja perspektif pelanggan. Adapun

variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan adalah :

- i. Pangsa pasar (*market share*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Karimah, 2009):

$$\text{Pangsa pasar} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

- ii. Retensi pelanggan (*customer retention*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Kaplan dan Nonton, 2000:61)

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tetap}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- iii. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Ali Mutasowifin, 2002)

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Total anggota baru}}{\text{Total anggota}} \times 100\%$$

c. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis internal, tolak ukur keberhasilan yang digunakan yaitu data dua tahun terakhir berupa data tahun 2012 dan data tahun 2013, sebagai pembandingan pencapaian kinerja perspektif bisnis internal dan juga dokumen perencanaan strategis pada tahun 2012 dan 2013. Adapun variabel yang akan diukur dalam perspektif proses bisnis internal adalah :

1. Proses inovasi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kontrak yang telah disepakati.
2. Mengukur bisnis operasinya yaitu dilihat dari jumlah produk yang diproduksi dibandingkan dengan target produksi dan pencapaian produksi, kemudian setelah itu dibandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya.
3. Layanan purna jual PT. XYZ adalah berupa penggantian produk yang rusak dan dikembalikan (Kaplan, 2000:91) yaitu:

$$\text{Persentase produk cacat} = \frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Total produk yang di produksi}} \times 100\%$$

d. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini diukur dengan dua cara yaitu:

- i. Diukur dengan menggunakan kuisioner dengan menggunakan *Skala Likert*.

Adapun data yang diukur dengan *Skala Likert* adalah :

1. Mengukur kemampuan atau kapabilitas karyawan
2. Kemampuan sistem informasi
Kualitas dan produktifitas karyawan dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan.
3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan
 - a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
 - b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
 - c. Pengukuran terhadap keselarasan perorangan dan perusahaan.

Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. *Skala Likert* berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1–5, yang artinya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Cukup puas
4. Puas
5. Sangat puas

Pengukuran rata-rata tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Penilaian Kepuasan} = \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Jumlah responden} \times \text{jumlah pertanyaan}}$$

Untuk mengetahui rata-rata kepuasan anggota maka jumlah skor jawaban kuisioner di bagi dengan jumlah anggota yang menjadi responden (Kaplan dan Norton, 2000:61).

Tabel 1. Penentuan Kriteria Kepuasan.

Skor	Kriteria kepuasan
1–1,79	Sangat tidak puas
1,8–2,59	Tidak puas
2,6–3,39	Ragu-ragu
3,4–4,19	Puas
4,2–5	Sangat puas

Sumber Kaplan dan Norton, 2000

Kepuasan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

ii. Pengukuran produktivitas karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Triessia, 2004:75), untuk mengukur produktivitas karyawan, adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

iii. Jumlah pelatihan karyawan yang pernah dilakukan di PT. XYZ pada tahun 2012 dan 2013.

G. Definisi Operasional

1. Pengukuran perspektif keuangan digunakan untuk menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasinya dan aktivitasnya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba, biasanya di ukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan. Yang di ukur dalam keuangan adalah rasio-rasio keuangan yang diperoleh dari penjualan CPO dan PK.
2. Pengukuran perspektif pelanggan yaitu untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang dipilih perusahaan untuk bersaing dengan kompetitornya.
 - a. Pangsa pasar yaitu untuk menentukan pasar atau besarnya proporsi bisnis perusahaan dengan membagi pelanggan lama tahun sebelumnya dengan jumlah pelanggan yang ada di tahun sekarang.
 - b. Retensi pelanggan yaitu kemampuan perusahaan PT. XYZ untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya.
 - c. Akuisisi pelanggan adalah untuk mengukur kemampuan perusahaan PT. XYZ untuk mendapatkan pelanggan baru
 - d. Pelanggan lama adalah pelanggan atau *customer* perusahaan PT. XYZ di tahun sebelumnya.
 - e. Pelanggan tetap adalah pelanggan yang setia terhadap produk perusahaan PT. XYZ

- f. Total pelanggan adalah jumlah seluruh pelanggan yang ada di tahun sekarang.
 - g. Pelanggan baru adalah pelanggan yang baru dikuasai oleh perusahaan.
3. Pengukuran perspektif proses bisnis internal yaitu proses menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi perusahaan.
- a. Inovasi adalah yaitu proses penciptaan mutu produk CPO dan PK sesuai dengan kontrak yang telah disepakati dengan pelanggan.
 - b. Mengukur bisnis operasinya yaitu dilihat dari jumlah produk yang diproduksi dibandingkan dengan target produksi dan kemudian dibandingkan dengan kinerja masa lalunya.
 - c. Produk cacat adalah produk yang tidak memenuhi kriteria sesuai dengan mutu produk yang telah disepakati dalam kontrak. Misalnya jumlah produk selama proses pengiriman berkurang atau tidak sesuai kriteria mutu produk yang telah disepakati sehingga perusahaan memberikan penggantian.
4. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengukuran terhadap kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dilihat dari tiga tolak ukurnya yaitu berupa pengukuran kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, pelatihan karyawan.

H. Pengujian Instrumen Penelitian

Menurut Indrianto dan Supomo (2002), Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengukuran yang digunakan adalah dengan kuisioner yang dibagikan kepada karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kuisioner digunakan dengan menggunakan *Skala Likert*. Adapun tujuan dari penggunaan *Skala Likert* adalah untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum penelitian berlangsung (pra penelitian) untuk mengetahui apakah variabel-variabel tersebut valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini. Adapun jumlah sampel yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas pra penelitian ini yaitu sebanyak 15 orang

sampel. Adapun uji validitas dan reliabilitas didukung dengan menggunakan SPSS versi 15.

1) Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu benar-benar cocok atau sesuai dengan alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas digunakan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuisioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.

Menurut Simamora (2004:172), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen, suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

Menurut Husein Umar (2000), untuk menguji validitasnya menggunakan kolerasi *Product Moment Pearson* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(n \sum X^2) - (\sum X)^2\} \{(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan

r_{xy} = Koefisien Kolerasi

X = Hasil dari skor butir

Y = Hasil dari skor total

XY = Hasil kali dari skor butir dan skor total

n = Jumlah responden

Penggunaan validitas pada taraf signifikan yang adalah (α) : 5% yaitu:

- i. Apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ maka kuisioner dinyatakan valid
- ii. Apabila $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ maka kuisioner dinyatakan tidak valid.

2) Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah tingkat kestabilan alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reabilitas digunakan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya. Jika reabilitas alat pengukur tersebut rendah, maka alat pengukur tersebut tidak stabil

dalam mengukur suatu gejala. Rumus reabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach* dengan rumus (Arikunto, 1998:145).

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{S^2 \text{ total}} \right]$$

Keterangan

r = koefisien reabilitas

k = jumlah item variabel

$\sum S^2$ = jumlah semua variabel

$S^2 \text{ total}$ = varian total

Dengan ketentuan:

Jika koefisien alpha (α) < 0,6 maka butir pernyataan dinyatakan tidak reliabel.

Jika koefisien alpha (α) > 0,6 maka butir pernyataan dinyatakan reliabel.

I. Hipotesis dalam Penelitian *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 2. Penentuan Skala Penilaian dengan *Balanced Scorecard*

Skor	Penilaian
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

Kriteria keseimbangan digunakan sebagai pedoman untuk memberikan skor pada setiap perspektif dalam *balanced scorecard*. Peneliti memberikan skor 1 apabila terjadi perbaikan setiap tahunnya atau kinerja sesuai dengan standar. Skor 0 apabila tidak ada dampak perbaikan atau penurunan kinerja. Sedangkan skor -1 diberikan apabila kinerja perusahaan kurang baik. Kemudian setelah diperoleh nilai tiap tolak ukur perspektif *balanced scorecard*, untuk menentukan kinerja perusahaan masing-masing perspektif dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kinerja perusahaan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}}$$

Setelah diperoleh nilai skor tiap indikator perspektif, maka kriteria kinerja perusahaan dimasukkan ke dalam rentang nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif. Adapun rentang nilai skor dan kriteria penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Rentang Nilai Skor dan Kriteria Penilaian Kinerja

Skor	Kriteria
-1 – (-0,34)	Kurang Baik
-0,35 – 0,33	Cukup Baik
0,34 – 1	Baik

Sumber: Data Diolah

Apabila didapat hasil dari masing-masing kinerja perusahaan, maka kemudian kinerja perusahaan tersebut dimasukkan dalam rentang nilai seperti tabel diatas. Apabila di dapat nilai dari -1 sampai -0,34 maka kinerja perusahaan masuk dalam kategori kurang baik. Apabila diperoleh nilai -0,35 sampai 0,33 maka dapat disimpulkan kinerja perusahaan masuk dalam kategori cukup baik. Serta apabila diperoleh nilai kinerja 0,34 sampai 1 maka dapat disimpulkan kinerja perusahaan masuk dalam kategori baik.

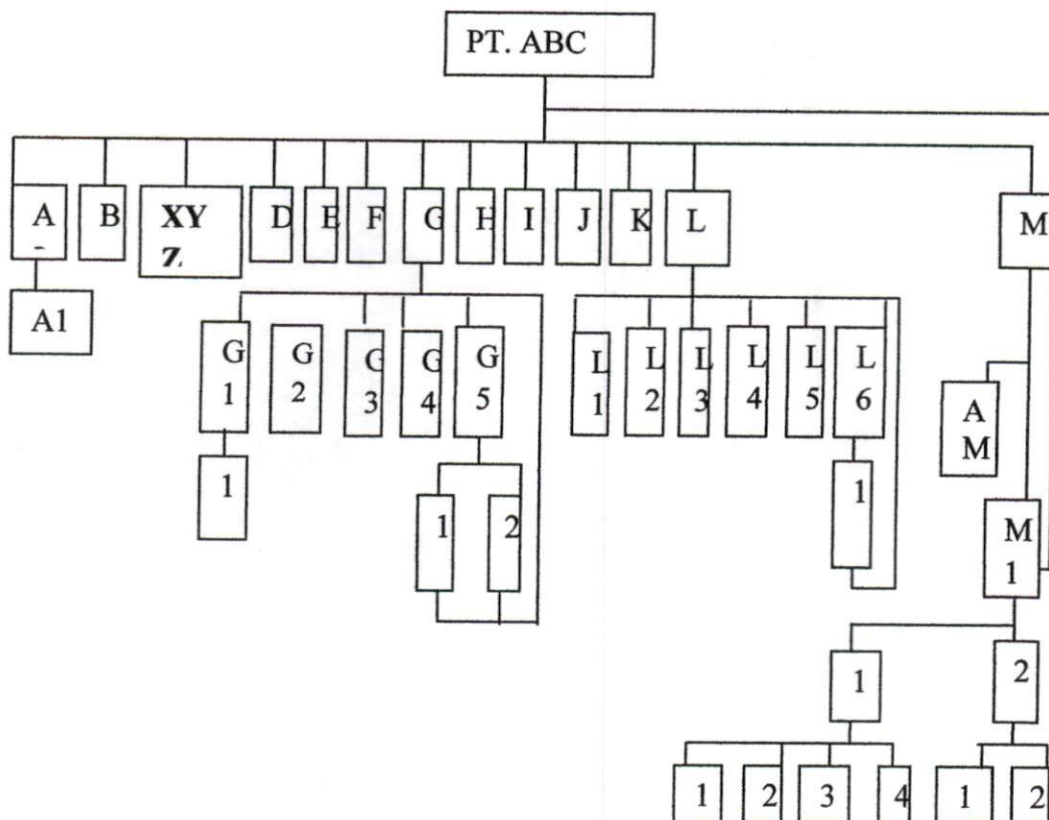
J. Alasan Penggantian Nama Perusahaan Menjadi PT. XYZ

Perusahaan ini merupakan perusahaan besar swasta yang bergerak di bidang kelapa sawit. Dimana terdapat persaingan yang sangat kompetitif diantara semua perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan yang besar, oleh karena itu perusahaan menginginkan nama perusahaannya di samarkan agar rahasia perusahaannya tidak diterbitkan dalam media apa pun.

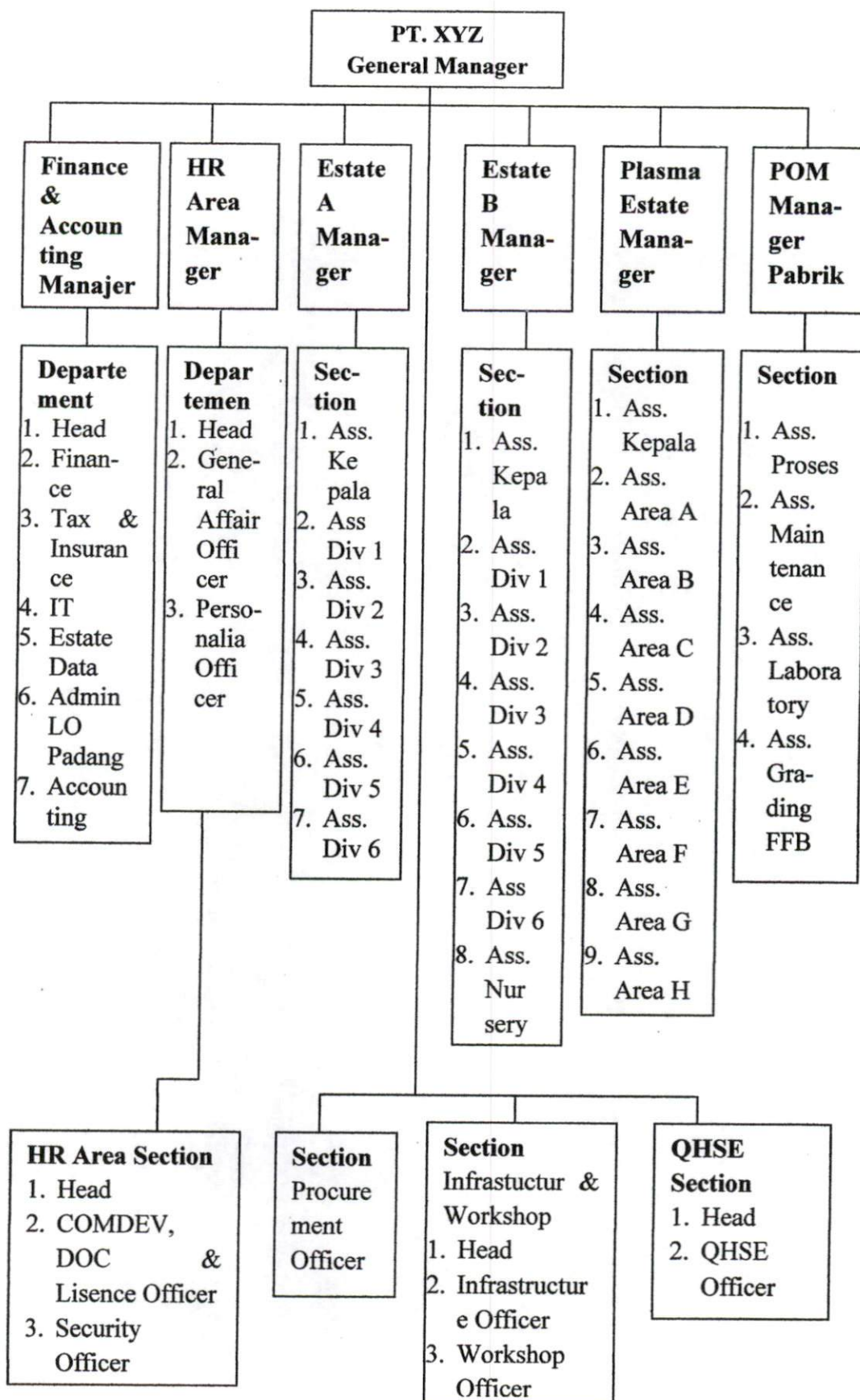
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan dan Struktur Perusahaan

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bernaung di bawah PT. ABC. Perusahaan PT. XYZ merupakan satu dari 13 anak perusahaan regional dari PT. ABC yang bergerak dibidang plantations. PT. XYZ merupakan perusahaan Swasta Nasional Besar berskala interasional yang merupakan perusahaan regional Sumatera Barat. Nama PT. XYZ sebelumnya adalah VWX yang didirikan pada tanggal 21 Juni 1989. Keuangan PT. XYZ tidak hanya dikelola oleh perusahaan ini, melainkan dikelola juga oleh perusahaan pusat yaitu PT. ABC. Ada dua jenis produk yang dimiliki oleh perusahaan ini yaitu produk Minyak Sawit Mentah atau *Crude Palm Oil* (CPO) dan Inti Kelapa Sawit atau *Palm Kernel* (PK) dari bahan baku tandan buah segar (TBS) yang diproduksi lahan milik perusahaan dan lahan plasma. Konsep kinerja yang digunakan perusahaan ini adalah lebih menitik beratkan pada aspek finansial dan operasional. Berikut gambaran struktur PT. ABC



Gambar 2. Struktur Perusahaan PT. ABC



Gambar 3. Struktur Perusahaan PT. XYZ

1. Perizinan dan Operasional Kebun

PT. XYZ didirikan pada bulan Juni 1991 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia No.C2.5246.HT.01.TH 1992 pada tanggal 27 Juni 1992. PT. XYZ sebelumnya adalah PT. VWX yang didirikan pada bulan Juni 1989. Berdasarkan akta pernyataan pada bulan Juli 1993 No. 40, PT. VWX mengalihkan izin-izin perolehan areal untuk perkebunan kelapa sawit pada PT. XYZ.

Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional No. 2/HGU/BPN/95 tanggal 27 Januari 1995, dan No. 4/HGU/BPN/2002 tanggal 4 Desember 2002, serta Sertifikat HGU 03.07.01.28.2.00001 Tahun 1995 dan sertifikat HGU 03.07.02.02.2.00001 tahun 2002, PT. XYZ memperoleh konsesi pembangunan kebun kelapa sawit sebesar 4.370 Ha di Kecamatan X, Kabupaten Pasaman, dan konsesi pembangunan kebun kelapa sawit sebesar 5350 Ha di Kecamatan Y, Kabupaten Pasaman.

Pada tanggal 10 Maret 1994 Menteri Kehutanan mengeluarkan Surat Keputusan Kementerian Kehutanan No 113/KPTS-II/1994 mengenai pelepasan sebagian kawasan hutan yang terletak di kelompok hutan A, B, C, dan hutan D seluas 12.404 Ha. Perpanjangan prinsip usaha kebun dan perubahan perusahaan dari PT. VWX ke PT. XYZ yang diatur dalam izin prinsip No. HK.350/E4.1007/11.93 untuk komoditas kelapa sawit seluas 12.000 Ha yang terletak di Kecamatan X dan Z Kabupaten Pasaman, Provinsi Sumatera Barat.

Pada tahun 2003 terjadi pemekaran pada Kabupaten Pasaman berdasarkan UU No.38 tahun 2003 tanggal 18 Desember 2003. Dengan adanya pemekaran tersebut maka letak administratif HGU PT. XYZ mengalami perubahan, wilayah administratif mengikuti pembentukan Kabupaten Pasaman Barat dan Kabupaten Solok Selatan. Menurut peta wilayah administrasi kecamatan skala 1:50000 yang dikeluarkan oleh Bakosurtanal, Estate B terletak di dua kecamatan, yaitu Kecamatan KB dan Kecamatan SB (sekarang menjadi kecamatan X), sedangkan Estate B terletak di Kecamatan SA dan Kecamatan T (sekarang menjadi kecamatan Y).

Saat ini, areal perkebunan PT. XYZ terpisah ke dalam dua bagian yang berjarak sekitar 23 km. Unit 1 (Estate A), terletak di wilayah Kecamatan Y,

Kecamatan X, dan Kecamatan GT, dan Unit 2 (Estate B), terletak di wilayah Kecamatan SB dan Kecamatan KB. Secara wilayah adat, areal HGU PT. XYZ dikitari wilayah beberapa nagari, yaitu Nagari SA dan Nagari RJ, di Estate A, dan Nagari AB, Nagari P, dan Nagari UG, di Estate B. Wilayah masing-masing nagari ini terbagi atas wilayah-wilayah jorong, yang bentuknya berupa pemukiman maupun lahan garapan masyarakat.

Pembukaan lahan perkebunan PT. XYZ dilakukan pada tahun 1990-1991, dan penanaman pada rentang tahun 1991 hingga tahun 1997. Hingga saat ini, luas areal tanam sampai dengan bulan desember 2014 mencapai 9.720 hektar, terdiri atas 4.370 hektar di Estate A, dan 5.350 hektar di Estate B. Di dalam areal HGU PT. XYZ, terdapat areal yang tidak ditanami kelapa sawit, umumnya berupa lahan bervegetasi hutan sekunder, yang dijumpai di sepanjang sungai berlereng curam, dan di satu bukit di Estate B yang sudah ditetapkan perusahaan sebagai hutan konservasi di lingkungan kebun kelapa sawit. Dengan demikian, lingkungan sekitar kebun pada umumnya adalah lahan budidaya penduduk, bahkan berbatasan langsung dengan kebun sawit masyarakat. Berikut ini adalah batas-batas luar Hak Guna Usaha (HGU) lahan perkebunan PT. XYZ:

Estate A:

- i. Sebelah Barat adalah aliran BM, di seberang sungai terdapat lahan masyarakat berupa kebun karet dan kebun kelapa sawit.
- ii. Sebelah Utara adalah kebun masyarakat SB dan KB.
- iii. Sebelah Timur adalah aliran BAH, di seberang sungai terdapat lahan masyarakat berupa kebun karet dan kebun kelapa sawit
- iv. Sebelah Selatan adalah kebun masyarakat KD, BAH dan LJ.

Estate B:

- i. Sebelah Utara adalah kebun kelapa sawit orang S. Timur, Plasma Estate B.
- ii. Sebelah Barat adalah kebun kelapa sawit orang S. Tengah dan AB.
- iii. Sebelah Selatan adalah kebun kelapa sawit orang BI dan Plasma PWI.
- iv. Sebelah Timur adalah kebun kelapa sawit masyarakat BK, Koto S

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi : “Menjadi Perusahaan Usaha Agro Terpadu Nomor Satu yang paling dikagumi di Indonesia.”

Misi : “ Mengembangkan dan menjaga kesinambungan kesejahteraan komunitas dengan Ekstraksi Penciptaan Nilai Optimal melalui kegiatan operasi yang ramah lingkungan dan memanfaatkan keahlian kunci dalam Operasi Multi Tanaman dan operasi Global.”

3. Karakteristik Wilayah

Berdasarkan karakteristik wilayah, area HGU PT. XYZ Estate A sangat berbeda dengan Estate B. Oleh karena itu karakteristik wilayah ini disajikan per estate:

a. Estate A

PT. XYZ Estate A berada di dataran aluvial vulkanik yang berlereng dan bertoreh dengan bentuk wilayah yang dapat dikelompokkan menjadi 2 bentuk yaitu: Datar (1), berbukit agak bergunung (2). Daerah yang datar berada di unit kelola Divisi 1 dan Divisi 2 (bagian Selatan wilayah Estate A), di lahan datar yang sudah tertanami kelapa sawit ini tidak banyak ditemukan aliran-aliran air maupun parit kebun. Daerah yang berbukit agak bergunung berada di wilayah kelola Divisi 3, 4, 5, 6, daerah ini memiliki lereng-lereng yang landai hingga curam. Lereng-lereng curam ini berada di sepanjang Sungai M yang melintasi Divisi 3, 4, 5. Bentuk medan yang agak bergunung berada di Divisi 6 dengan kondisi lereng yang sangat curam di sebelah Timur-nya yang langsung berbatasan dengan BP.

Jika dilihat dari karakteristik wilayahnya, area-area yang rawan erosi dan longsor di Estate A berada di perbatasan HGU sebelah di sempadan AH (sebelah Timur), sempadan AS dan BM di bagian hulu (bagian tengah HGU yang berlereng curam), sempadan BM (sebelah Barat). Banyak aliran-aliran dan sungai-sungai kecil yang terbentuk dari rembesan (*seepage*) di wilayah kelola Divisi 3,4,5,6. Rembesan ini umumnya dapat ditemukan di dasar lereng bukit-bukit kecil di dalam areal HGU dan mengalir ke sungai utamanya melalui parit-parit kebun.

b. Estate B

Wilayah Estate A berada di daerah yang relatif datar dengan kemiringan lahan kurang dari 3% dan degradasi lereng yang tidak jelas. Bentuk fisiografis yang ditemukan di Estate B dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: dataran aluvial (1), dan rawa (2). Dataran aluvial banyak tersebar di sepanjang sempadan

Sungai S, dataran aluvial ini terbentuk oleh aktivitas meander Sungai S dan material/sedimen hasil erosi. Berdasarkan bentuk relief dan posisi terhadap bentang wilayah, dataran aluvial tersebut merupakan bentuk dataran banjir Sungai S, ada pun rawa terdapat di bagian Selatan (wilayah Divisi 3 dan Divisi 4) terbentuk dari endapan pantai yang tertutup oleh lapisan gambut. Hampir seluruh wilayah Estate B ini tertanam kelapa sawit. Sempadan Sungai S yang tidak dibuka oleh PT. XYZ juga telah dimanfaatkan oleh masyarakat dan ditanami kelapa sawit.

Jarak Estate B ke pantai Barat Sumatera hanya sekitar 4 km, namun areal ini tidak terpengaruh oleh pasang surut air laut karena adanya bukit di sebelah Selatan dan Barat Daya. Sungai utama yang melalui areal kebun ini mengalir melingkari lereng bukit ini kemudian bermuara ke laut. Walaupun tidak terpengaruh oleh pasang surut air laut, Estate B merupakan daerah yang rawan banjir. Daerah-daerah di sekitar sempadan Sungai S, Batang Gunung dan Batang Geruntang menjadi daerah yang memiliki potensi paling besar mengalami banjir, terutama di Divisi 3.

4. Tujuan Pendirian Perusahaan

Adapun tujuan pendirian perusahaan ini adalah:

- a. Salah satu kebijaksanaan pemerintah dalam pembangunan pertanian adalah mengembangkan sub sektor perkebunan sebagai usaha untuk meningkatkan produksi komoditas non migas dan membantu mengembangkan wilayah terpadu (*Integrated Area Development*). Cara melaksanakan kebijakan tersebut tertuang dalam Instruksi Presiden (inpres) Nomor 1 tahun 1996 yaitu pembangunan perekebunan dengan pola Perusahaan Inti Rakyat (PIR). Dalam lampiran inpres tersebut disebut bahwa:
Menggunakan perkebunan besar sebagai inti yang membantu dan membimbing perkebunan rakyat disekitarnya sebagai plasma dalam suatu sistem kerja sama yang saling menguntungkan, utuh dan berkesinambungan.
- b. Memperluas lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup petani serta karyawan perkebunan pada khususnya

- c. Memelihara kekayaan alam, khususnya menjaga kelestarian dan meningkatkan kesuburan tanah, sumber atau tata air kemudian dalam penerapannya berkembang sebagai wahana pembangunan.

5. Manajemen Mutu Produk

PT. XYZ telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Dalam proses operasionalnya mulai dari persiapan lahan hingga menghasilkan produk (baik yang dijual lokal maupun yang diekspor ke luar negeri) keseluruhannya dilaksanakan dengan menggunakan *best management practice* (prosedur, instruksi kerja, maupun spesifikasi). Melalui penerapan *best management practice*, PT. XYZ dapat menghasilkan produk dengan mutu yang baik, sehingga sasaran untuk mencapai kepuasan total pelanggan tercapai.

6. Manajemen Lingkungan

PT. XYZ menaati seluruh regulasi pemerintah untuk memperkecil dampak lingkungan, penghematan penggunaan sumber daya alam serta menjaga standar mutu kegiatan pelestarian lingkungan dengan mengikuti sertifikasi ISO 14001. Disamping itu perusahaan telah menjalin kerjasama untuk mengurangi emisi sesuai Protokol Kyoto dengan melaksanakan Proyek *Clean Development Mechanism* (CDM).

7. Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

PT. XYZ telah mengimplementasikan OSHAS 18001:2007, hal ini dibuktikan dengan keseriusan perusahaan dengan diperolehnya sertifikat OSHAS 18001:2007 pada tahun 2007. Sasaran perusahaan adalah menurunkan tingkat kecelakaan kerja ke tingkat minimum (*Zero Accident*). Dengan tercapainya tingkat kecelakaan yang rendah diharapkan kondisi kesehatan para pekerja akan meningkat dan akhirnya produktivitas pun akan mengalami peningkatan.

B. Pengukuran Kinerja pada Masing-Masing Perspektif *Balanced Score card*

1. Perspektif Keuangan (*Financial Persepective*)

Ukuran finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada

peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas pada tahun 2012 dan 2013 untuk melihat perbandingan kinerja perusahaan dua tahun. Adapun selain membandingkan kinerja dua tahun, penelitian ini membandingkan kinerja dengan tolak ukur yaitu standar baku rasio akutansi dan perencanaan strategis perusahaan.

a. Kinerja Keuangan Jika dibandingkan dengan Standar Akutansi

Tabel 4. Kinerja Perspektif Keuangan

No	Keuangan	Skor Standar	Standar Akutansi	2012	2013	Kinerja	Skor Perolehan
1	Rasio Lancar	1	200%	22%	26%	Kurang Baik	-1
2.	<i>Quick Ratio</i>	1	150%	16%	19%	Kurang Baik	-1
3.	Rasio hutang terhadap aktiva	1	40%	37%	33%	Baik	1
4.	Perputaran total aktiva	1	1,5 kali	0,35 x	0,33x	Kurang Baik	-1
5.	Margin Keuntungan bersih	1	20%	18,3%	17,8%	Kurang Baik	-1
6.	ROI	1	9,8%	6,4%	5,8%	Kurang Baik	-1
7.	ROE	1	15%	10%	9%	Kurang Baik	-1
Total		7					-5

Sumber : Data Keuangan PT. XYZ (Data diolah)

Dari Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa keuangan perusahaan PT. XYZ masuk dalam kategori kurang baik. Dapat diuraikan sebagai berikut:

Rasio lancar PT. XYZ kurang baik meskipun terjadi peningkatan kinerja dari tahun 2012 sebesar 22% menjadi 26% pada tahun 2013. Kemudian jika dibandingkan dengan standar akutansi, rasio lancar perusahaan masuk dalam kategori tidak likuid yaitu perusahaan tidak mampu memenuhi semua kewajiban

yang jatuh tempo karena kinerja pada rasio lancar dibawah standar akutansi 200%. Sebaiknya aset-aset lancar yang jumlahnya harus jauh lebih besar dari pada kewajiban lancar. Jika dilihat dari perhitungan keuangan perusahaan (Lampiran 10). Jumlah kewajiban lancar perusahaan lebih besar daripada jumlah aktiva lancar yang dimiliki perusahaan. Hutang lancar 5 kali lebih besar dari pada aktiva lancar. Rendahnya aktiva disebabkan banyaknya aset lancar PT. XYZ yang masih ada di perusahaan unit lain dan banyaknya transaksi *intercompany*. Menurut Utari dkk (2014:60), Untuk memperbaiki likuiditas dapat dilakukan dengan cara : pemilik menambah modal, menjual sebagian harta tetap, hutang jangka pendek dijadikan hutang jangka panjang dan hutang jangka pendek dijadikan modal sendiri. Akan tetapi, untuk membayar hutang jangka pendeknya PT. XYZ melakukan subsidi silang antar perusahaan se-group. Dimana hutang PT. XYZ ditutupi oleh perusahaan unit lain yang wewenangnya diatur oleh perusahaan korporat pusat. Jadi disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari rasio lancarnya pada tahun 2012 ke tahun 2013 masuk dalam kategori kurang baik.

Quick ratio, jika dilihat dari Tabel 4 kinerja perusahaan dari *quick ratio* terjadi peningkatan kinerja dari tahun 2012 sebesar 16% menjadi 19% pada tahun 2013. Hanya saja jika dilihat dari standar akutansi, kinerja rasio ini masih dibawah standar keuangan pada umumnya. Sehingga kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari *quick ratio*, masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mampu memenuhi hutang jangka pendeknya. Sehingga tanggung jawab untuk membayar hutang jangka pendeknya diambil alih oleh perusahaan induk.

Rasio hutang terhadap aktiva, dilihat dari Tabel 4 kinerja perusahaan dari rasio hutang terhadap aktiva menurun dari tahun 2012 sebesar 37% menjadi 33% pada tahun 2013. Jika dibandingkan dengan standar akutansi, rasio yang ideal adalah 40%. Kinerja rasio ini masuk dalam kategori baik. Menurut Brigham dan Houston (2006:104), kreditor lebih menyukai rasio hutang yang lebih rendah karena semakin rendah angka rasionya, maka semakin besar peredaman dari kerugian yang dialami kreditor jika terjadi likuidasi. Seperti penjelasan di rasio lancar perusahaan, perusahaan ini masuk dalam kategori tidak likuid. Sehingga di

saat kondisi keuangan tidak likuid, kreditor lebih menyukai rasio hutang yang lebih rendah.

Pada rasio perputaran terhadap total aktiva, kinerja keuangan menurun dari tahun 2012 ke tahun 2013 yaitu dari 0,35 kali menjadi 0,33 kali. Kemudian jika dibandingkan dengan standar akutansi, kinerja keuangan pada rasio perputaran total aktiva juga termasuk dibawah standar akutansi pada umumnya. Ini menandakan bahwa perusahaan belum efektif dalam mengelola asetnya sehingga dapat dikatakan kinerja perusahaan pada rasio perputaran total aktiva masuk dalam kategori kurang baik. Penyebab terjadi penurunan pada rasio ini adalah karena adanya piutang perusahaan PT. XYZ yang belum dibayar oleh perusahaan unit lain (perusahaan se-group). Adapun pengelolaan keuangan perusahaan regional (unit) maupun perusahaan cabang diatur oleh perusahaan induk.

Margin keuntungan bersih (*net profit margin*), dilihat dari tabel 4 kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih masuk dalam kategori kurang baik. Dimana pada tahun 2012, kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersihnya yaitu 18,3% dan pada tahun 2013 turun menjadi 17,8% dan jika dibandingkan dengan standar akutansi kemampuan memperoleh laba juga kurang dari standar ideal yaitu 20%. Sehingga kinerja perusahaan untuk memperoleh keuntungan bersihnya masuk dalam kategori kurang baik. Menurunnya kemampuan manajemen PT. XYZ dalam menghasilkan laba salah satunya terjadi karena penurunan harga jual produk CPO dari tahun 2012 ke tahun 2013 dapat dilihat pada Lampiran 9. Menurut Utari, dkk (2014:63), untuk memperoleh laba diatas rata-rata, manajemen harus mampu meningkatkan pendapatan dan mengurangi semua beban atas pendapatan, dalam hal ini adalah harga jual CPO.

Pada rasio pengembalian atas investasi (ROI), kinerja keuangan masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari menurunnya kemampuan keuangan dari tahun 2012 ke tahun 2013 yaitu dari 6,4% menjadi 5,8%. Dan jika dibandingkan dengan standar akutansi sebesar 9,8%, kinerja perusahaan masih dibawah standar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengembalian atas investasi (aktiva) masuk dalam kategori kurang baik. Adapun, penurunan rasio ini terjadi karena sebagian aset keuangan real PT. XYZ masih ada pada perusahaan unit lain, mengakibatkan aset

perusahaan tidak optimal dikelola oleh PT. XYZ sendiri dan juga terjadi karena penurunan harga CPO mengakibatkan penurunan perolehan laba bersih bagi perusahaan. Menurut Utari dkk (2014:228), ROI hakikatnya adalah kemampuan manajemen untuk memperoleh laba bersih dan laba operasi. Akan tetapi, jika dilihat dari laporan laba rugi perusahaan pada Lampiran 8, kemampuan manajemen perusahaan dalam memperoleh laba operasi menurun yaitu pada tahun 2012 yaitu Rp. 104.620.605.592 menurun pada tahun 2013 yaitu Rp. 59.349.981.365. Begitu pula dengan laba bersih yang diperoleh perusahaan menurun dari tahun 2012 sebesar Rp. 76.332.962.281 menjadi Rp. 72.176.273.622 pada tahun 2013.

Pada rasio tingkat pengembalian ekuitas, rasio ini juga mengalami penurunan dari tahun 2012 ke tahun 2013 yaitu dari 10% menjadi 9%. Dan jika dibandingkan dengan standar akutansi, kemampuan keuangan dalam pengembalian terhadap pemegang saham jauh dibawah standar akutansi yaitu 15%. Hal ini menandakan bahwa kinerja keuangan dalam pengembalian terhadap pemegang saham masuk dalam kategori kurang baik. Penyebabnya adalah penurunan harga CPO dan adanya laba ditahan (*return earning*) sebesar 600 Milyar oleh perusahaan unit lain. Jadi jika laba tersebut tidak ditahan perusahaan unit lain dan dikelola oleh PT. XYZ itu sendiri. Maka perolehan pengembalian terhadap ekuitas (saham) pasti akan meningkat. Adapun perhitungan untuk semua rasio keuangan terdapat pada Lampiran 10.

b. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Strategis Perusahaan Tahun 2012

Menurut David (2012:24), riset menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan konsep-konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan lebih berhasil dari pada yang tidak. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa perencanaan strategis yang sistematis.

David (2012:6), rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit atas banyak alternatif yang baik dan hal ini menandakan komitmen pada

pasar, kebijakan, prosedur dan operasi tertentu di atas arah tindakan yang lain yang kalah menguntungkan.

Perencanaan merupakan tahap yang penting bagi manajemen perusahaan. Berikut ini adalah perencanaan strategis perusahaan PT. XYZ pada tahun 2012 :

Tabel 5. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Startegis Perusahaan Tahun 2012

Keuangan	Aktual	Target 2012	Penilaian
Aktiva Lancar	35.954.426.090	28.864.565.595	Tercapai
Persediaan	10.027.417.118	17.438.258.914	Tidak tercapai
Aktiva Tetap	1.152.658.589.820	1.181.709.736.071	Tidak tercapai
Total Aktiva	1.188.613.015.910	1.210.574.301.666	Tidak tercapai
Kewajiban Lancar	165.842.586.012	155.477.113.707	Tidak tercapai
Kewajiban Jangka Panjang	273.848.261.515	276.277.042.760	Tercapai
Total Hutang	439.690.847.527	431.754.156.467	Tidak tercapai
Modal	748.922.168.383	778.820.145.199	Tidak tercapai
Penjualan	415.808.682.416	579.608.127.521	Tidak tercapai
Beban Pokok	281.109.617.351	369.998.087.476	Tidak tercapai
Laba Kotor	134.699.065.065	209.610.040.044	Tidak tercapai
Laba Operasi	104.620.605.592	177.968.837.571	Tidak tercapai
Laba Bersih	76.332.962.281	125.700.689.378	Tidak tercapai

Sumber: Data Keuangan PT. XYZ

Dari dokumen perencanaan keuangan PT. XYZ tahun 2012 , dapat dilihat bahwa banyak kinerja keuangan yang belum mencapai target. Hanya aktiva lancar dan kewajiban jangka panjang perusahaan yang dapat mencapai target. Sementara keuangan yang lainnya pencapaiannya masih jauh dibawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ini artinya manajemen keuangan kurang baik dalam mengelola keuangannya.

Pada persediaan target yang ingin dicapai adalah Rp. 17.438.258.914, namun yang tercapai hanya Rp. 10.027.417.118. Untuk aktiva tetap target yang ingin dicapai adalah Rp. 1.181.709.736.071 namun yang tercapai adalah 1.152.658.589.820 begitupun juga dengan total aktiva perusahaan. Kemudian untuk kewajiban jangka pendek target yang ingin dicapai adalah agar hutang semakin kecil yaitu Rp. 155.477.113.707, sementara yang terjadi adalah jumlah hutang semakin menambah melebihi target yaitu Rp. 165.842.586.012. Tetapi untuk kewajiban jangka panjang, kemampuan perusahaan sedikit baik dalam

mengurangi hutang. Kemudian, total hutang perusahaan menjadi meningkat melebihi target. Kemampuan perusahaan dalam pengembalian modal juga kurang baik dan masih dibawah target. Penjualan pun jauh dibawah target yang telah dianggarkan, salah satu penyebabnya adalah penurunan harga CPO. Penurunan tersebut mengakibatkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba baik itu laba kotor, laba operasi dan laba bersih semakin menurun dan pencapaiannya masih jauh dibawah target.

PT. XYZ perlu membuat perencanaan yang lebih sistematis dan perencanaan keuangan yang baik. Berdasarkan wawancara dengan pihak keuangan PT. XYZ, perencanaan strategis perusahaan ini banyak yang diluar perkiraan (*over estimate*).

c. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Strategis Perusahaan Tahun 2013

Perencanaan strategis bidang keuangan perusahaan PT. XYZ pada tahun 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Kinerja Keuangan PT. XYZ Berdasarkan Perencanaan Strategis Perusahaan Tahun 2013

Keuangan	Aktual	Target 2013	Penilaian
Aktiva Lancar	35.678.680.354	32.674.815.624	Tercapai
Persediaan	9.780.681.672	9.739.804.589	Tercapai
Aktiva tetap	1.197.069.902.370	1.262.636.500.744	Tidak tercapai
Total Aktiva	1.232.748.582.724	1.295.311.316.369	Tidak tercapai
Kewajiban Lancar	138.173.689.332	137.725.255.486	Tidak Tercapai
Kewajiban Jangka panjang	273.476.451.090	303.596.461.266	Tercapai
Total Hutang	411.650.140.422	441.321.716.752	Tercapai
Modal	821.098.442.301	853.898.599.616	Tidak tercapai
Penjualan	404.875.042.056	503.251.157.405	Tidak tercapai
Beban Pokok	315.133.108.745	345.440.107.180	Tidak tercapai
Laba Kotor	89.741.933.312	157.811.050.225	Tidak tercapai
Laba Operasi	59.349.981.365	128.191.856.991	Tidak tercapai
Laba Bersih	72.176.273.622	99.068.892.743	Tidak tercapai

Sumber : Perencanaan Strategis Keuangan PT. XYZ

Dari Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan pada tahun 2013 belum mencapai target. Yang mencapai target hanya aktiva lancar, persediaan dan kewajiban jangka panjang serta total hutang. Sedangkan yang lainnya masih jauh dibawah target yang telah ditentukan. Aktiva tetap dan total aktiva masih jauh

dibawah standar. Kewajiban lancar yang juga ditargetkan Rp. 137.725.255.486 tapi implementasinya menjadi meningkat sebesar Rp.138.173.689.332. Total hutang perusahaan mencapai target, dimana diharapkan total hutang perusahaan sebesar Rp. 441.321.716.752, ternyata total hutang perusahaan menurun dan hutang perusahaan semakin berkurang.

Kemudian pada tahun 2013, modal yang ditargetkan perusahaan sebesar Rp.853.898.599.616 hanya mampu dicapai sebesar Rp. 821.098.442.301. Pada penjualan dan beban pokok juga pencapaiannya masih jauh dibawah target yang mengakibatkan kemampuan perusahaan dalam pencapaian laba baik itu laba kotor, laba operasi dan laba bersih perusahaan semakin menurun dan jauh dibawah target.

Perusahaan perlu membuat perencanaan yang lebih sistematis lagi dan lebih efektif lagi. Menurut David (2012:24), perusahaan berkinerja tinggi cenderung membuat perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka.

d. Kinerja Perspektif Keuangan Secara Keseluruhan

Untuk melihat kinerja keuangan PT. XYZ dapat dilihat dari skor perolehan dibagi dengan skor standar. Data terdapat pada Tabel 4.

$$\text{Kinerja Keuangan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}} = \frac{-5}{7} = -0,71$$

Jika dilihat dari rentang nilai skor dan kriteria penilaian kinerja. Dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT. XYZ masuk dalam kategori kurang baik. Dari tujuh tolak ukur standar yang ada pada kinerja keuangan pada Tabel 4, terdapat 6 tolak ukur yang mendapat kategori kurang baik, sementara 1 tolak ukur mendapatkan kategori baik. Dari berbagai kinerja rasio keuangan, perusahaan ini dapat dikategorikan pada perusahaan yang tidak likuid, dimana perusahaan ini tidak mampu memenuhi semua kewajiban yang jatuh tempo. *Quick ratio*, keuangan PT. XYZ juga masuk dalam kategori kurang baik, dimana perusahaan ini tidak mampu memenuhi hutang jangka pendeknya. Hanya rasio hutang terhadap aktiva yang mendapat kategori yang baik, hal ini disebabkan disaat kondisi keuangan tidak likuid, kreditor lebih menyukai rasio hutang yang lebih rendah. Kemudian jika dilihat rasio perputaran terhadap total aktiva, perusahaan

belum efektif dalam mengelola aset perusahaannya. Hal ini disebabkan masih terdapatnya aset perusahaan di perusahaan unit lain. Untuk rasio margin keuntungan bersih (*net profit margin*), kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba masih belum optimal. Hal ini disebabkan karena menurunnya harga CPO (Lampiran 9), meskipun terjadi peningkatan pada jumlah produksi (Lampiran 16). Untuk rasio pengembalian terhadap investasi (ROI), kinerja keuangan perusahaan pun masih masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini disebabkan sebagian aset perusahaan PT. XYZ masih berada di perusahaan unit lain. Kemudian yang terakhir adalah rasio pengembalian ekuitas (ROE), kinerja perusahaan dari segi pengembalian terhadap ekuitas juga masih masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini, disebabkan adanya penurunan harga CPO dan terdapatnya *return earning* (laba ditahan). Sehingga menyebabkan perolehan laba untuk pemegang saham menjadi tidak optimal.

Jika dilihat dari perencanaan strategis pada tahun 2012 pada Tabel 5, terdapat banyak target yang belum tercapai oleh perusahaan. Misalnya saja, dari 13 perencanaan strategis perusahaan. Hanya 2 target yang tercapai yaitu peningkatan terhadap aktiva lancar dan penurunan terhadap kewajiban jangka panjang yang telah tercapai oleh perusahaan. Akan tetapi banyak target lain yang tidak tercapai oleh perusahaan seperti jumlah persediaan yang belum mencapai target, peningkatan terhadap aktiva tetap dan total aktiva yang belum optimal dan tidak tercapai oleh perusahaan. Kemudian jumlah kewajiban lancar dan total hutang yang belum tercapai karena seharusnya semakin terjadi penurunan bukannya peningkatan pada jumlah hutang perusahaan. Kemudian jumlah modal yang targetkan tidak tercapai dan masih dibawah standar. Begitu pula hal nya dengan penjualan yang ditargetkan belum mencapai target. Hal ini disebabkan turunnya harga CPO dan menurunnya jumlah produksi CPO pada tahun 2012 ke tahun 2013. Beban pokok pada aktualisasinya belum mencapai target. Begitu pula hal nya dengan pencapaian terhadap laba, baik itu laba kotor, laba operasi maupun laba bersih pencapaian targetnya masih jauh dibawah standar. Hal ini disebabkan turunnya harga CPO. Dan menurut Manajer Keuangan PT. XYZ, perencanaan strategis perusahaan ini banyak yang di luar perkiraan (*over estimate*). Sehingga perlu kiranya membuat perencanaan yang lebih baik lagi.

Jika dilihat dari perencanaan strategis kinerja keuangan PT. XYZ tahun 2013 pada Tabel 6, terdapat banyak target pencapaian yang masih belum tercapai. Dari 13 target perencanaan strategis perusahaan terdapat peningkatan pada tahun sebelumnya. Dimana pencapaian target pada tahun 2013 lebih banyak dibandingkan pada tahun 2012. Dimana aktiva lancar, persediaan, kewajiban jangka panjang dan total hutang yang mencapai target. Dimana pada aktiva lancar dan persediaan terdapat peningkatan dan pencapaian yang bagus dan pada kewajiban jangka panjang dan total hutang terdapat penurunan jumlah hutang perusahaan. Akan tetapi terdapat banyak target yang belum tercapai seperti aktiva tetap dan total aktiva yang belum optimal dalam pencapaiannya. Hal ini disebabkan terdapatnya sebagian aset perusahaan yang masih dikelola oleh perusahaan unit lain dibawah naungan PT. ABC. Kewajiban lancar perusahaan yang belum tercapai mengakibatkan perusahaan masuk dalam kategori tidak likuid dan hutang jangka pendeknya di tutupi oleh PT. ABC (induk perusahaan).

Melihat kondisi keuangan PT. XYZ yang kurang baik, perlu adanya pengelolaan keuangan yang lebih optimal lagi terutama pada pengelolaan aset perusahaan. Kemudian perlu adanya perencanaan strategis yang lebih baik lagi pada kinerja keuangan dan juga peningkatan pada perspektif lain terutama pada perspektif proses bisnis internal terlebih lagi pada peningkatan jumlah produksi. Menurut David (2012:24), perusahaan yang berkinerja tinggi membuat keputusan yang lebih cerdas dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Mulyadi (2001:200), perusahaan harus merumuskan sasaran-sasaran strategik di persepektif keuangan yang mencerminkan kemampuannya sebagai institusi pencipta atau pelipatganda kekayaan dan kemudian merumuskan sasaran dan inisiatif strategik di persepektif non keuangan untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan tersebut.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Kaplan dan Norton (2000), perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor

mereka. Adapun data yang digunakan disini adalah data pelanggan tahun 2012 dan 2013 untuk melihat perbandingan.

Pada perspektif pelanggan, tidak terdapat target atau dokumen perencanaan karena departemen ini sangat bergantung pada proses operasional yaitu pada persepektif bisnis internal perusahaan. PT. XYZ bekerjasama dengan pelanggannya berdasarkan kontrak. Terdapat dua jenis produk yang di jual kepada pelanggan yaitu minyak sawit mentah atau *crude palm oil* dan inti kelapa sawit atau *palm kernel*. Adapun yang menjadi tolak ukur untuk perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan yang di uraikan sebagai berikut:

Tabel 7. Kinerja Perspektif Pelanggan

	Skor Standar	Tahun 2012	Tahun 2013	Kinerja	Skor Perolehan
1. Pangsa Pasar					
a. CPO	1	60%	100%	Baik	1
b. PK	1	100%	100%	Baik	1
2. Retensi Pelanggan					
a. CPO	1	60%	60%	Baik	1
b. PK	1	100%	100%	Baik	1
3. Akuisisi pelanggan					
a. CPO	1	40%	40%	Cukup Baik	0
b. PK	-	-	-	-	-
Total	5				4

Sumber: Data Pelanggan PT. XYZ

$$\text{Kinerja perspektif pelanggan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Jika dilihat dari skor perolehan dibagi dengan skor standar diperoleh hasil kinerja perspektif pelanggan 0,8 dan jika dimasukkan dalam rentang nilai pada tabel 3. Kinerja perspektif pelanggan masuk dalam kategori baik. Dimana dari 5 tolak ukur pada perspektif ini, ada 4 tolak ukur yang mendapat kategori baik.

a. Pangsa Pasar

Menurut Kaplan dan Norton (2000:67), pangsa pasar adalah pengukuran terhadap proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam

bentuk uang, *jumlah customer*, volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

Pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasarnya masuk dalam kategori baik. Untuk produk CPO, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan lama dan total pelanggan dari tahun 2012 ke tahun 2013 yang terdapat pada Lampiran 11, Lampiran 12 dan Lampiran 13 dan untuk produk PK jumlah pelanggan dapat dilihat pada lampiran 14. Meskipun jumlah pelanggan lama dan total pelanggan untuk produk PK hanya dua pelanggan, tetapi penjualan produk sudah terikat kontrak sehingga tidak memerlukan adanya pelanggan lain. Kinerja perspektif dari tolak ukur pangsa pasar masuk dalam kategori baik, hal ini juga ditandai dengan adanya peningkatan kinerja dari tahun 2012 dan tahun 2013 pada produk CPO dan PK. Pada produk CPO terjadi peningkatan kinerja dari 60% pada tahun 2012 dan 100% pada tahun 2013. Kemudian untuk produk PK kinerja bertahan dari 100% pada tahun 2012 dan 100% pada tahun 2013. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan PT. XYZ dalam mempertahankan pangsa pasarnya baik itu untuk produk CPO maupun untuk produk PK masuk dalam kategori baik.

Menurut Mulyadi (2001:99), hampir semua perusahaan, baik besar maupun kecil mengukur posisi daya saing mereka dengan menggunakan ukuran pangsa pasar atau peringkat pemasaran. Manajer harus memahami variasi pangsa pasar selama jangka waktu tertentu dalam hubungannya dengan pertumbuhan atau penurunan keseluruhan pasar. Jadi PT. XYZ sudah menunjukkan kinerja yang baik dan maksimal dalam upayanya untuk mempertahankan pangsa pasar untuk kelangsungan bisnis perusahaanya.

b. Retensi Pelanggan

Perusahaan perlu untuk terus mempertahankan hubungan baiknya dengan pelanggan. Pada retensi pelanggan terdapat pada Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa produk CPO meskipun tidak terjadi peningkatan yaitu kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan sebesar 60% pada tahun 2012 dan 60% pula pada tahun 2013. Akan tetapi kinerja perspektif pelanggan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan masuk dalam

kategori baik. Karena perusahaan selalu memberikan pelayanan yang baik untuk *costomer* nya dan pelanggan perusahaan PT. XYZ merupakan perusahaan besar jadi berapapun jumlah produksi CPO pada PT. XYZ akan dibeli oleh pelanggannya.

Untuk produk PK kinerja retensi pelanggan adalah masuk dalam kategori yang baik karena retensi pelanggan pada produk PK di tahun 2012 adalah sebesar 100% pada tahun 2012 dan 100% pada tahun 2013. Berarti dapat disimpulkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya sehingga terciptanya loyalitas pelanggan yang tinggi, untuk produk CPO masuk dalam kategori baik, akan tetapi untuk produk PK masuk dalam kategori baik.

Adanya hubungan yang baik antar pelanggan dan perusahaan PT. XYZ akan memberikan keuntungan pada pendapatan perusahaan yang tentu saja memberikan kontribusi yang baik bagi pertumbuhan laba perusahaan. Menurut Mulyadi (2001:205), pendapatan perusahaan dapat ditingkatkan secara signifikan dengan meningkatkan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan (*customer*). Semakin berkualitas hubungan antara perusahaan dengan *customer*, semakin terbangun kesetiaan *customer* terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

c. Akuisisi Pelanggan

Kemudian kemampuan perusahaannya dalam memperoleh pelanggan baru (akuisisi pelanggan) pada produk CPO tidak terjadi peningkatan atau penurunan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja akuisisi pelanggan masuk dalam kategori cukup. Hal ini disebabkan pelanggan perusahaan PT. XYZ adalah perusahaan besar dan jumlah produksi CPO atau PK tidak mampu mencukupi permintaan pelanggan apabila pelanggannya terlalu banyak. Karena satu perusahaan mampu membeli produk CPO dan PK dalam jumlah yang banyak.

Kemudian untuk akuisisi pelanggan pada produk PK meskipun jumlah pelanggan baru tidak ada, bukan berarti kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru tidak baik. Hal ini disebabkan karena jumlah produksi produk PK sudah mencukupi kebutuhan pelanggan lama perusahaan yang telah ada. Untuk melihat perhitungan pada perspektif pelanggan, dapat

dilihat pada Lampiran 15 dan kemudian untuk melihat nama perusahaan pelanggan terdapat pada Lampiran 11-14.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif bisnis internal dalam *balanced score card* mencakup berbagai proses penting yang sangat mendukung strategi perusahaan. Hal ini terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced score card* akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah perusahaan agar memenuhi berbagai tujuan perusahaan (Nugroho, 2013: 106).

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data dua tahun terakhir yaitu data tahun 2012 dan data tahun 2013 yang digunakan sebagai pembandingan dan juga dapat dilihat dari perencanaan strategis atau pencapaian yang ditargetkan oleh perusahaan. Adapun data yang diukur dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan (Kaplan dan Norton, 2000:84–85).

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan proses yang sangat dibutuhkan. Tolak ukur yang dapat digunakan dalam proses ini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan oleh perusahaan atau modifikasi yang diperlukan atas produk tersebut.

PT. XYZ merupakan perusahaan kelapa sawit yang menghasilkan dua produk yang sama dari tahun ke tahun yaitu berupa minyak mentah kelapa sawit atau CPO (*Crude Palm Oil*) dan PK (*Palm Kernel*). Meskipun tidak terdapat penambahan produk, bukan berarti perusahaan tidak berusaha untuk melakukan perbaikan dari tahun ke tahun dan pengembangan produk. Perusahaan kelapa

sawit berbeda dengan perusahaan yang menghasilkan *daily product* dapat berinovasi dengan menciptakan produk baru dari waktu ke waktu.

Penelitian ini, melihat inovasi dari kemampuan perusahaan menciptakan produk yang sesuai dengan kontrak. PT. XYZ menjual produk bahan mentah kelapa sawit (CPO) dan inti kelapa sawit (PK) ke perusahaan-perusahaan besar. Perusahaan selalu memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan standar kontrak yang telah ditentukan.

Berdasarkan dokumen perencanaan strategis perusahaan, syarat untuk produk CPO adalah Asam Lemak Basah maksimal 5% dan Kadar Air dan Kotoran maksimal 0,5%. Pada tahun 2012, perusahaan menghasilkan produk sesuai kriteria yaitu Asam lemak basah sebesar 4,32% dan Kadar air dan kotoran dibawah 0,5%. Pada tahun 2013, perusahaan menghasilkan produk CPO dengan asam lemak basah sebesar 3,93% dan kadar air dan kotoran dibawah 0,5%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu berusaha melakukan inovasi agar dapat menciptakan produk sesuai dengan kualitas produk yang telah disepakati.

Berdasarkan dokumen perencanaan strategis perusahaan, syarat untuk produk PK adalah kadar air maksimal 8% dan kadar kotoran maksimal 8%. Pada tahun 2012, perusahaan menghasilkan produk PK dengan kadar air 10,95 % dan kadar kotoran 9,68 %. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan produk dengan kurang baik dan pada tahun 2013 perusahaan menghasilkan produk dengan kadar air 7,78% dan kadar kotoran 8,87 %. Kadar kotoran produk PK melebihi kriteria maksimal yang ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kriteria pelanggan masuk dalam kategori kurang baik.

b. Perbandingan Target Jumlah Produksi Dengan Pencapaian Pada Produk CPO dan PK

PT. XYZ merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit yang menghasilkan produk CPO dan PK. Perusahaan selalu menginginkan dapat menghasilkan laba yang maksimal dari penjualan produk. Berdasarkan dokumen perencanaan perusahaan, perusahaan memiliki target dalam pencapaian jumlah produk yang maksimal agar dapat menghasilkan laba yang maksimal pula. Berikut

ini perbandingan antara target produksi dengan pencapaian produksi pada tahun 2012 dan tahun 2013 yaitu:

Tabel 8. Dokumen Perencanaan dan Aktualisasi Produksi Produk CPO

Tahun	Target CPO (Kg)	Aktual (Kg)	Pencapaian	Kinerja	Skor
2012	67.080.000	55.756.656	83,1%	Meningkat	1
2013	65.766.338	56.788.576	86,3%		

Sumber: Data perencanaan strategis dan laporan produksi CPO PT. XYZ

Tabel 9. Perencanaan Strategis dan Aktualisasi Produksi Produk PK

Tahun	Target PK (Kg)	Aktual (Kg)	Pencapaian	Kinerja	Skor
2012	12.480.000	11.741.876	94%	Menurun	-1
2013	13.500.000	11.248.680	83%		

Sumber: Data perencanaan strategis dan laporan produksi PK PT. XYZ

Jika dilihat dari target perencanaan strategis perusahaan dan dibandingkan dengan pencapaiannya. Dari Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam pencapaian jumlah produksinya sudah baik. Dimana pencapaian produk dengan melihat perbandingan target dan aktualisasinya, pada produk CPO tahun 2012 pencapaiannya dibandingkan dengan targetnya adalah sebesar 83,1% dan meningkat pada tahun 2013 sebesar 86,3%. Hal ini dapat pula dilihat dengan bertambahnya jumlah produksi CPO pada tahun 2012 yaitu 55.756.656 Kg meningkat pada tahun 2013 menjadi 56.788.576 Kg. Hal ini menandakan bahwa kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari pencapaian produksi dari dua tahun terakhir untuk produk CPO masuk dalam kategori baik.

Jika dilihat dari target perencanaan strategis perusahaan dan dibandingkan dengan pencapaiannya. Dari tabel 9 dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam pencapaian jumlah produksinya sudah baik. Dimana pencapaian produk dengan melihat perbandingan target dan aktualisasinya, pada produk PK tahun 2012 pencapaiannya dibandingkan dengan targetnya adalah sebesar 94% dan menurun pada tahun 2013 sebesar 83%. Hal ini dapat pula dilihat dengan menurunnya jumlah produksi PK pada tahun 2012 yaitu 11.741.876 Kg menurun pada tahun 2013 menjadi 11.248.680 Kg. Hal ini menandakan bahwa kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari pencapaian produksi dari dua tahun terakhir untuk produk PK masuk dalam kategori kurang

baik. Peningkatan jumlah produksi sangat penting pada perspektif ini, karena penjualan dari produk ini akan berpengaruh besar terhadap pendapatan yang akan diperoleh oleh perusahaan.

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual PT. XYZ adalah berupa penggantian produk CPO yang susut dan produk PK yang tidak sesuai standar kontrak. Dapat diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 10. Jumlah Produk Cacat Produk CPO dan PK

Tahun	2012	2013	Kinerja	Skor
CPO	Tidak ada produk cacat	0,0244591%	Produk cacat bertambah	-1
PK	0,2822%	0,2243 %	Produk cacat berkurang	1

Sumber: Data produk kurang bagus (*out spec*) PT. XYZ

Dari hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengatasi produk CPO yang cacat kurang baik karena jumlah produk susut bertambah. Pada tahun 2012 tidak terdapat produk cacat tetapi pada tahun 2013 terdapat produk cacat sebesar 0,0244591%. Pada produk PK, disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengatasi produk PK yang cacat atau susut masuk dalam kategori baik. meskipun banyak terjadi mutu yang kurang bagus pada tahun 2012 dan 2013, namun karena produk yang cacat pada tahun 2013 lebih rendah dibandingkan dengan produk cacat pada tahun 2012. Maka kemampuan layanan purna jual perusahaan untuk produk PK masuk dalam kategori baik. Perhitungan untuk layanan purna jual terdapat pada Lampiran 21.

PT. XYZ memang selalu memberikan pelayanan yang bagus terhadap pelanggannya, tetapi akan lebih baik lagi jika produk cacat berkurang. Karena dengan berkurangnya produk cacat, akan mengurangi biaya penggantian produk terhadap produk yang cacat tersebut. Sehingga apabila perusahaan dapat mengurangi produk cacatnya, maka keuntungan atau laba yang diperoleh perusahaan pasti akan lebih meningkat lagi.

d. Kinerja Persepektif Proses Bisnis Internal Keseluruhan

Berdasarkan seluruh uraian mengenai proses inovasi, jumlah produksi dan layanan purna jual yang terdapat pada PT. XYZ seperti yang telah diuraikan diatas. Maka untuk penjelasan lebih rinci, untuk melihat kinerja perspektif bisnis internal secara keseluruhan terdapat pada tabel 11. Adapun gambaran gambaran kinerja perspektif bisnis internal secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:

Tabel 11. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Secara Keseluruhan

	Skor Standar	Pencapaian Kinerja	Kinerja	Skor
1. Proses Inovasi				
a. Produk CPO	1	Sesuai Standar	Baik	1
b. Produk PK	1	Tidak Sesuai Standar	Kurang Baik	-1
2. Jumlah produksi				
a. Produk CPO	1	Meningkat	Baik	1
b. Produk PK	1	Menurun	Kurang Baik	-1
3. Layanan Purna Jual				
a. Produk CPO	1	Produk cacat bertambah	Kurang baik	-1
b. Produk PK	1	Produk cacat berkurang	Baik	1
Total	6			0

Sumber: Data diolah

$$\text{Kinerja perspektif bisnis internal} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}} = \frac{0}{6} = 0$$

Dilihat dari skor yang diperoleh dan jika dimasukkan pada rentang nilai skor pada tabel 3. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif bisnis internal masuk dalam kategori cukup baik. Dimana dari 6 tolak ukur yang ada, 3 yang mendapat kategori baik dan 3 mendapat kategori kurang baik.

Dilihat dari tolak ukur inovasi perusahaan, kemampuan perusahaan PT. XYZ dalam menciptakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan pada produk CPO masuk dalam kategori baik. Hal ini disebabkan perusahaan mampu menciptakan produk untuk pelanggan sesuai dengan kriteria standar

yang telah ditentukan yaitu lemak basah maksimal adalah 5% dan kadar air maksimal adalah 0,5%. Akan tetapi untuk produk PK, kemampuan inovasi perusahaan dalam menciptakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini disebabkan, perusahaan kurang mampu dalam menciptakan produk yang optimal sesuai dengan keinginan pelanggan. Dimana standar untuk produk PK adalah kadar air maksimal 8% dan kadar kotoran maksimal 8%.

Dilihat dari tolak ukur perbandingan jumlah produk yang di produksi dengan target pencapaian. Jumlah pencapaian produk CPO dibandingkan dengan targetnya, pencapaiannya mencapai target dan jika dibandingkan dengan pencapaian tahun sebelumnya, pencapaian jumlah produksi meningkat dari 83,1 % menjadi 86,3%. Hal ini menandakan bahwa kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari pencapaian produksi dari dua tahun terakhir untuk produk CPO masuk dalam kategori baik. Akan tetapi produk PK, pencapaiannya menurun dari 94% menjadi 83% sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian produksi pada produk PK menurun dan jumlah produksinya pun menurun sehingga kinerja untuk tolak ukur ini masuk dalam kategori kurang baik.

Dilihat dari tolak ukur layanan purna jual, produk cacat perusahaan pada produk CPO bertambah dan kinerja masuk dalam kategori kurang baik. Dimana perusahaan mengeluarkan biaya untuk memberikan pelayanan berupa penggantian produk yang cacat untuk pelanggan. Akan tetapi untuk produk PK, jumlah produk cacat semakin berkurang dan kinerja masuk dalam kategori baik, sehingga biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengganti jumlah produk yang cacat semakin berkurang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

a. Pengukuran Kuisioner Pra Penelitian

Pengukuran dengan skala likert dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang telah disediakan untuk mengukur kemampuan atau kapabilitas karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pada perusahaan PT. XYZ.

1. Hasil Uji Validitas Kuisioner Pra Penelitian

Untuk menguji validitas dan reliabilitas kuisioner, maka pada pra penelitian diambil sampel sebanyak 15 orang karyawan. Jumlah pertanyaan yang tertera adalah sebanyak 14 butir pertanyaan. Penyebaran kuisioner pra penelitian dilakukan pada tanggal 9 Januari 2015. Adapun jawaban dari kuisioner yang diberikan kepada 15 orang karyawan untuk uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran. Dari 14 butir pertanyaan yang ada, terdapat satu item pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomor 6. Kemudian untuk mempercepat proses penelitian dan menghemat waktu, maka item pertanyaan nomor 6 tersebut dibuang dan tidak digunakan dalam kuisioner penelitian. Jadi untuk kuisioner penelitian jumlah butir pertanyaan menjadi 13 butir pertanyaan.

2. Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner Pra Penelitian

Untuk uji reliabilitas, item pertanyaan yang tidak valid tidak dimasukkan dalam perhitungan. Kemudian dari hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan sangat reliabel. Hal tersebut karena koefisien alpha 0,890 lebih besar dari pada 0,6. Sehingga disimpulkan bahwa semua pertanyaan adalah reliabel dan kuisioner yang telah valid dan reliabel dapat digunakan untuk penelitian.

b. Hasil Kuisioner Kepuasan Karyawan dengan *Skala Likert*

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuisioner pada pra penelitian. Kemudian kuisioner yang valid dan reliabel tersebut digunakan sebagai kuisioner penelitian dan disebar kepada karyawan sebanyak 30 orang sampel. Jumlah pertanyaan pada kuisioner adalah sebanyak 13 butir. Penyebaran kuisioner penelitian dilakukan pada tanggal 30 Januari, 2 Februari dan 3 Februari 2015, sampel diambil per departemen yang ada di kantor perusahaan pusat PT. XYZ. Sementara, untuk mengukur jumlah promosi golongan dan pelatihan yang diberikan pada karyawan yang diukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, akan diuraikan lebih lanjut.

Akan tetapi untuk mengukur kepuasan karyawan keseluruhan dengan menggunakan skala likert maka dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$i. \text{ Penilaian Kepuasan} = \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Jumlah responden} \times \text{jumlah pertanyaan}}$$

Tabel 12. Penilaian Kepuasan Karyawan dengan Kuisioner

Penilaian	Jumlah yang diperoleh
1. Penilaian kepuasan kapabilitas karyawan	3,58
2. Penilaian kepuasan sistem informasi	3,67
3. Penilaian Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan	3,50
4. Penilaian kepuasan secara keseluruhan	3,58

Sumber : Data diolah dari Kuisioner

Tabel 13. Penentuan Kriteria Kepuasan.

Skor	Rata-rata kepuasan
1–1,79	Sangat tidak puas
1,8–2,59	Tidak puas
2,6–3,39	Ragu-ragu
3,4–3,91	Puas
4,2–5	Sangat puas

Sumber Kaplan dan Norton, 2000

1. Penilaian Kepuasan Kapabilitas Karyawan

Dari Tabel 12 diatas pada penilaian kepuasan kapabilitas karyawan diperoleh skor 3,58 dan jika dimasukkan kedalam tabel penentuan kriteria kepuasan masuk dalam kategori puas. Hal ini menandakan bahwa karyawan puas atas keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kemudian karyawan puas atas penghargaan yang diberikan perusahaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik masuk dalam kategori puas. Kemudian karyawan puas atas akses memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan karyawan puas atas dorongan aktif yang diberikan perusahaan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif serta karyawan puas atas dukungan dari fungsi staff dalam pengembangan kreatifitas karyawan.

Kapabilitas karyawan untuk mengukur seberapa jauh para investor memiliki persepsi bahwa manajemen perusahaan menunjukkan kapabilitas dan mampu menarik pimpinan terbaik dalam industri untuk bekerja dalam perusahaan. Berbagai indikator tentang kapabilitas karyawan dapat diketahui dari : a). Manajer secara teratur mempekerjakan individu yang dipandang terbaik. b). Manajer tidak merasa terancam oleh bawahannya yang sangat cerdas. c). Manajer memiliki nama baik karena mempekerjakan karyawan yang berbakat yang dicari oleh perusahaan lain dalam industri. d). Manajer memiliki pengetahuan pribadi dan mendalam tentang industri.

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Siagian (2013:321), keterlibatan karyawan dalam peningkatan mutu kehidupan dapat beraneka ragam. Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan organisasi. Dengan demikian bukan hanya rasa tanggung jawab karyawan yang ditingkatkan, akan tetapi yang sesungguhnya diharapkan adalah rasa memiliki organisasi.

Pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, dalam hubungannya dengan peningkatan kapabilitas karyawan sangat penting. Menurut Siagian (2013:310), komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja dan penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja luar biasa. Oleh karena itu, sistem penghargaan perlu didesain sedemikian rupa sehingga penghargaan kepada personel yang berkinerja.

Menurut Siagian (2013:306), kapabilitas karyawan dalam menghasilkan layanan yang berkualitas bagi *customer* sangat ditentukan oleh ketersediaan fasilitas *information sharing*, baik antar manajer dengan karyawan, antar fungsi dalam perusahaan, antar perusahaan dengan pemasoknya dan antar perusahaan dengan mitra bisnisnya. Fasilitas *information sharing* menjadikan karyawan berdaya untuk melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga *customer* akan menerima layanan yang berkualitas dan cepat.

Dorongan aktif yang diberikan perusahaan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif sangat penting dalam pengembangan kapabilitas karyawan. Terlebih, dukungan yang diberikan fungsi staff dalam pengembangan kreatifitas karyawan sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Penilaian Kepuasan Sistem Informasi

Pada penilaian kepuasan terhadap sistem informasi diperoleh skor 3,67 dan jika dimasukkan ke dalam tabel penentuan kepuasan masuk dalam kategori

puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas atas informasi perusahaan, baik mengenai kebijakan, prosedur maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan secara jelas dan akurat oleh perusahaan. Kemudian karyawan puas atas sikap mereka yang tidak pernah ketinggalan informasi apapun mengenai perusahaan dan karyawan puas atas performa yang diberikan kepada karyawan setelah di dukung teknologi informasi. Kemudian karyawan puas atas kemampuannya dalam memaksimalkan fungsi teknologi informasi.

Menurut David (2010:222), informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Informasi mempresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan dalam sistem informasi adalah dimensi penting dari suatu audit internal. Tujuan dari sistem informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Menurut David (2013:223-224), sistem informasi adalah sebuah sumber daya strategis yang penting, yang memonitor beragam isu dan tren internal dan eksternal, mengidentifikasi ancaman-ancaman kompetitif dan membantu dalam penerapan, pengevaluasian dan pengendalian strategi.

3. Penilaian Kepuasan Atas Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pada penilaian kepuasan mengenai motivasi, pemberdayaan dan keselarasan diperoleh skor 3,50 dan jika dimasukkan ke dalam tabel kriteria kepuasan masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan puas atas perhatian perusahaan dalam menanggapi saran dan usul karyawan. Kemudian karyawan puas atas kesempatan yang telah diberikan untuk memperoleh pelatihan dan promosi dan karyawan puas atas sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan serta karyawan puas atas kebijakan prosedur dan pembagian tugas yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Penilaian Kepuasan Karyawan Secara Keseluruhan

Penilaian kepuasan karyawan keseluruhan yaitu 3,58. Jika dilihat pada tabel penentuan kriteria kepuasan, maka diperoleh rata-rata kepuasan karyawan yaitu dengan kategori puas. Jadi dapat disimpulkan bahwa kemampuan atau

kapabilitas karyawan pada pengukuran kepuasan karyawan, kemudian kemampuan sistem informasi dan motivasi serta pemberdayaan dan keselarasan perusahaan masuk dalam kategori puas. Adapun data untuk perhitungan kuisoner terdapat pada Lampiran 28.

Kepuasan karyawan berimplikasi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan karena sumber daya manusia (karyawan) merupakan aset penting perusahaan. Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan.

5. Data Mengenai Responden

Tabel 14. Data Jenis Kelamin Responden untuk Kuisoner

Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
Pria	26 Orang	87%
Wanita	4 Orang	13%

Sumber: Data diolah dari kuisoner

Dilihat dari Tabel 14 diketahui bahwa jumlah karyawan yang menjadi responden dalam kuisoner adalah pria lebih banyak daripada wanita. Dimana jumlah responden pria adalah sebanyak 26 orang sementara responden wanita hanya 4 orang. Hal ini juga menandakan bahwa di PT. XYZ jumlah karyawan yang bekerja adalah dominan pria.

Tabel 15. Data Umur Responden untuk Kuisoner

Umur	Jumlah Karyawan
21-30 tahun	4
30-40 tahun	9
Lebih dari 40 tahun	17

Sumber: Data diolah dari kuisoner

Dilihat dari Tabel 15 diketahui bahwa karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini lebih banyak yang berumur diatas 40 tahun yaitu 17 orang. Sedangkan yang berumur 30-40 tahun sebanyak 9 orang dan yang berumur 21-30 tahun sebanyak 4 orang. Hal ini juga menandakan bahwa dalam PT. XYZ dominan karyawannya adalah berumur diatas 40 tahun.

Menurut Siagian (2013:298), terdapat kolerasi antara kepuasan kerja dengan karyawan. Kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kinerjanya pun biasanya semakin tinggi.

Berbagai alasan yang biasanya sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini adalah: a). Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karier baru di tempat lain. b). Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita. c). Gaya hidup yang sudah mapan. d). Sumber penghasilan yang relatif terjamin. e). Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

Tabel 16. Data Pendidikan Responden untuk Kuisoner

Pendidikan	Jumlah
Sekolah Menengah Atas (SMA)	23 orang
Akademi (D3)	1 Orang
Strata Satu (S1)	6 Orang

Sumber : Data diolah dari kuisoner

Dari tabel 16 dapat dilihat bahwa karyawan PT. XYZ dominan berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Dimana, jumlah karyawan yang berpendidikan SMA adalah sebanyak 23 orang. Sementara yang berpendidikan Akademi (D3) berjumlah 1 orang serta yang berpendidikan Strata Satu (S1) berjumlah 6 orang.

Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin luas pula wawasan orang tersebut. Menurut Siagian (2013:322), implikasi peningkatan kesempatan memperoleh pendidikan yang lebih tinggi itu dalam kehidupan organisasional sangat luas seperti: a). Wawasan yang semakin luas cakupannya b). Harapan yang semakin besar c). Cita-cita yang semakin tinggi d). Kesadaran akan hak dan kewajiban yang semakin tinggi e). Tuntutan hidup yang semakin rumit f). Lingkungan pergaulan yang semakin luas g). Kemampuan dan keterampilan yang makin besar.

Tabel 17. Data Lama Pengalaman Kerja Karyawan di PT. XYZ

Lama Kerja	Jumlah
1 – 5 Tahun	4 Orang
6 – 10 Tahun	6 Orang
11-15 Tahun	9 Orang
Lebih dari 15 tahun	11 Orang

Sumber: Data diolah dari kuisoner

Jika dilihat dari tabel 17 lama pengalaman kerja karyawan PT. XYZ. Dominan karyawan PT. XYZ sudah bekerja dan memberikan kontribusinya pada perusahaan lebih dari 15 tahun. Karyawan yang bekerja lebih dari 15 tahun

sebanyak 11 orang. Sementara karyawan yang bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 9 orang. Kemudian karyawan yang bekerja selama 6-10 tahun berjumlah 6 orang dan karyawan yang bekerja 1-5 tahun pada perusahaan PT.XYZ adalah berjumlah 4 orang. Biasanya, semakin lama pengalaman kerja seseorang, semakin banyak pengetahuan dan wawasan karyawan tersebut.

c. Pengukuran Produktivitas Karyawan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tabel 18. Pengukuran Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba Operasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan	Kinerja	Skor
2012	104.620.605.592	1.550	67.497.165	Menurun	-1
2013	59.349.981.365	1.579	37.587.069		

Sumber: Data Karyawan dan Keuangan

Jika dilihat dari tabel 18, produktivitas karyawan mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari menurunnya produktivitas dari Rp. 67.497.165 pada tahun 2012 berarti rata-rata karyawan perbulan dapat menghasilkan Rp. 5.624.763. pada tahun 2013 menurun menjadi Rp. 37.587.069 yang berarti rata-rata karyawan perbulan dapat menghasilkan Rp. 3.132.225. Hal ini tentu saja berimplikasi pada kinerja perusahaan. Menurunnya produktivitas karyawan, akan berdampak buruk terhadap pemaksimalan kinerja karyawan dan akan menyebabkan perolehan laba yang dihasilkan karyawan menjadi tidak maksimal dan tidak dapat mencapai target. Data mengenai perhitungan produktivitas karyawan terdapat pada Lampiran 28.

Perhatian dan peningkatan produktivitas karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan. Menurut Siagian (2013:45-46), tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktivitas kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting dilakukan karena: a). Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi para karyawan belum selalu sepenuhnya digali dan dimanfaatkan. Artinya biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial b). Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan jasa atau yang dihasilkan organisasi, baik karena

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kualitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman c). Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis. Dengan demikian terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara produktivitas karyawan dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

d. Jumlah Pelatihan Karyawan yang dilakukan di PT. XYZ Tahun 2012 dan 2013.

Tabel 19. Jumlah Pelatihan Karyawan yang dilakukan PT. XYZ Tahun 2012 dan Tahun 2013.

Tahun	Jumlah Pelatihan
2012	13
2013	14

Sumber: Data Pelatihan Kerja dari HRD PT. XYZ

Dari Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan selalu memberikan pelatihan bagi karyawan guna untuk meningkatkan pengetahuan dan produktivitas karyawan. Hal ini ditandai dengan meningkatnya jumlah pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Tiap tahun perusahaan menargetkan kenaikan jumlah pelatihan sebanyak 10% yaitu tiap tahun jumlah pelatihan bertambah 1 dari tahun sebelumnya. Pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Adapun nama judul program pelatihan karyawan PT. XYZ terdapat pada Lampiran 30 dan Lampiran 31.

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan, banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelatihan tersebut. Menurut Siagian (2013:185), manfaat pelatihan dan pengembangan adalah: a) Terjadinya proses komunikasi yang efektif, b) adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan c) ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu d). terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai e). Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

e. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara Keseluruhan

Dari seluruh penjelasan yang telah dijelaskan mengenai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara Keseluruhan

	Hasil	Kinerja	Skor
1. Pengukuran Kepuasan Karyawan menggunakan Kuisioner	Puas	Baik	1
2. Produktivitas Karyawan	Menurun	Kurang Baik	-1
3. Pelatihan	Meningkat	Baik	1

Sumber : Data Karyawan PT. XYZ

$$\text{Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Jika dimasukkan dalam rentang nilai skor pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan adalah masuk dalam kategori cukup baik. Dimana pengukuran terhadap kepuasan karyawan melalui kuisioner masuk dalam kategori baik. Penilaian kepuasan karyawan keseluruhan yaitu 3,58. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan atau kapabilitas karyawan pada pengukuran kepuasan karyawan, kemudian kemampuan sistem informasi dan motivasi serta pemberdayaan dan keselarasan perusahaan masuk dalam kategori puas.

Meskipun terjadi peningkatan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Akan tetapi terdapat penurunan produktivitas karyawan pada tahun 2012 ke tahun 2013 mengakibatkan perolehan keuntungan untuk perusahaan menjadi menurun. Penurunan produktivitas dapat terjadi karena kecilnya upah dibandingkan dengan volume pekerjaan. Kemudian terjadi karena banyaknya pekerjaan, sedikitnya waktu yang tersedia menyebabkan turunnya kualitas kerja.

C. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. XYZ Secara Keseluruhan dengan *Balanced Scorecard*

Setelah penjelasan mengenai masing-masing perspektif diperoleh maka berikut ini akan dijelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan dari semua perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu sebagai berikut:

Tabel 21. Kinerja Perusahaan PT. XYZ secara Keseluruhan Berdasarkan Semua Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Scorecard</i>	<i>Balanced</i>	Skor standar apabila kinerja baik	Skor Perolehan
1. Perspektif Keuangan			
a. Rasio Lancar		1	-1
b. <i>Quick</i> Rasio		1	-1
c. Rasio Hutang terhadap aktiva		1	1
d. Rasio perputaran total aktiva		1	-1
e. Margin keuntungan bersih		1	-1
f. <i>Return on Investment</i>		1	-1
g. <i>Return on Equity</i>		1	-1
2. Perspektif Pelanggan			
a. Pangsa Pasar			
1. CPO		1	1
2. PK		1	1
b. Retensi Pelanggan			
1. CPO		1	1
2. PK		1	1
c. Akuisisi pelanggan			
1. CPO		1	0
3. Perspektif Bisnis Internal			
a. Proses Inovasi			
1. CPO		1	1
2. PK		1	-1
b. Proses Operasi			
1. CPO		1	1
2. PK		1	-1
c. Layanan purna jual			
1. CPO		1	-1
2. PK		1	1
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
a. Pengukuran kepuasan karyawan		1	1
b. Produktivitas karyawan		1	-1
c. Pelatihan karyawan		1	1
Skor Total		21	0

$$\text{Kinerja perusahaan} = \frac{\text{Skor perolehan}}{\text{Skor standar}} = \frac{0}{21} = 0$$

Dari Tabel 21 dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan masuk dalam kategori cukup baik. Dimana pada perspektif keuangan mendapatkan kategori kurang baik, perspektif pelanggan mendapatkan kategori baik, perspektif proses bisnis internal mendapatkan kategori cukup baik dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat kategori cukup baik.

Kinerja keuangan masuk dalam kategori kurang baik, selain disebabkan oleh kurang efektifnya manajemen keuangan perusahaan dalam mengelola asetnya, juga disebabkan oleh penurunan jumlah produksi produk dan harga CPO yang menurun yang berpengaruh terhadap pemaksimalan laba yang diperoleh perusahaan. Pengaruh dari perspektif non keuangan sangat penting bagi perspektif keuangan. Kinerja perspektif pelanggan masuk dalam kategori baik artinya perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasainya, juga mampu dalam mempertahankan hubungan baiknya dengan pelanggan.

Hanya saja kinerja perspektif proses bisnis internal cukup baik. Pada perspektif bisnis internal, proses inovasi untuk produk PK masih kurang baik sehingga penting adanya peran karyawan dalam meningkatkan proses inovasi produk bagi perusahaan, proses operasi dalam hal ini peningkatan jumlah produk PK semakin menurun pula baik dari segi jumlah pencapaian maupun jumlah produksi dari dua tahun terakhir. Perusahaan selalu memberikan layanan terbaik bagi pelanggan, terutama terlihat dari layanan purna jualnya. Meskipun terdapat peningkatan layanan yang diberikan perusahaan pada produk cacat PK, perusahaan masih kurang efektif dalam mengelola produk PK tersebut. Banyaknya produk PK yang cacat (rusak) akan mengakibatkan semakin banyaknya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk penggantian produk rusak tersebut.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan kategori cukup baik, meskipun karyawan puas terhadap kinerja yang diberikannya kepada perusahaan dan meskipun perusahaan terus memberikan peningkatan pada pelatihan dan pengembangan karyawan, akan tetapi produktivitas karyawan menurun. Hal ini berdampak pada perolehan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu perlu kiranya perusahaan meningkatkan produktivitas kinerja karyawannya. Menurut Siagian (2013:183), peningkatan produktivitas kerja organisasi

mengakibatkan tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda bahkan spesialisasi, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh. Terdapat keterkaitan erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa semua tujuan perspektif non keuangan akan tertuju pada perspektif keuangan. Perusahaan perlu memperhatikan perspektif non keuangan yang sangat penting memacu perspektif keuangan. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan dan merumuskan perencanaan strategik yang sistematis untuk setiap perspektif yang ada pada perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:201), untuk menghasilkan kinerja keuangan, manajemen perusahaan harus menempuh langkah-langkah strategik di berbagai perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif non keuangan merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan dan pada gilirannya perspektif keuangan merupakan kulminasi berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam berbagai perspektif non keuangan,

BAB V. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis kinerja perusahaan dengan metode *balanced score card* dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan PT. XYZ secara keseluruhan masuk dalam kategori cukup baik. Akan tetapi jika dilihat dari masing-masing perspektif kinerja perusahaan dapat diruraikan sebagai berikut:

Kinerja perspektif keuangan perusahaan masuk dalam kategori kurang baik. Jika dilihat dari rasio likuidasi, perusahaan berada dalam kategori tidak likuid. Dimana aktiva lancar perusahaan lebih kecil daripada hutang lancar perusahaan. Kemudian untuk rasio *leverage* dilihat dari rasio hutang terhadap aktiva masuk dalam kategori baik karena kreditor lebih menyukai rasio hutang yang lebih rendah ketika terjadi likuidasi. Pada rasio aktivitas menunjukkan kinerja kurang bagus dimana perusahaan tidak mampu mengelola aset perusahaan dengan efektif. Pada rasio profitabilitas juga masuk dalam kriteria yang kurang bagus karena kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih, ROI dan ROE menurun dan masih dibawah standar.

Kinerja perspektif pelanggan perusahaan masuk dalam kategori baik dimana jika dilihat dari tolak ukurnya yaitu pada pangsa pasar untuk produk CPO dan PK masuk dalam kategori baik. Kemudian untuk kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan (retensi pelanggan) pada produk CPO dan produk PK masuk dalam kategori yang baik, dan yang terakhir kemampuan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru untuk produk CPO masuk dalam kategori cukup baik.

Kinerja perspektif proses bisnis internal perusahaan masuk dalam kategori cukup baik dilihat dari tolak ukurnya yaitu pada proses inovasi produk produk CPO masuk dalam kategori baik namun bagi produk PK masuk dalam kategori kurang baik. Dilihat dari jumlah produksi masuk pada produk CPO masuk dalam kategori baik dan pada produk PK masuk dalam kategori kurang baik. Serta untuk layanan purna jual untuk produk CPO masuk dalam kategori kurang baik sementara untuk produk PK masuk dalam kategori baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan masuk dalam kategori cukup baik, jika dilihat dari pengukuran kepuasan karyawan yaitu puas dan masuk dalam kategori baik. Kemudian tingkat produktivitas karyawan menurun sehingga mendapat kategori kurang baik dan tingkat pelatihan karyawan meningkat dan masuk dalam kategori baik.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan perusahaan perlu memperhatikan perspektif non keuangan yang menjadi kunci sukses dalam pencapaian laba perusahaan.

B. Saran

1. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan dengan memperhatikan perspektif non finansial yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Diharapkan perusahaan lebih efektif dalam mengelola aset perusahaan terutama aktiva agar hutang lancar perusahaan dapat di minimalkan.
3. Meningkatkan dan mempercepat proses inovasi berupa pengembangan produk PK menjadi PKO karena pengembangan produk tersebut akan memberikan nilai tambah dan memberi keuntungan yang lebih besar terhadap perusahaan.
4. Perusahaan perlu memperhatikan perspektif proses bisnis internal terutama proses inovasi dan peningkatan produksi CPO dan PK dan mengurangi mutu kurang bagus (*out spec*) agar lebih maksimal dalam perolehan laba untuk perusahaan.
5. Perusahaan perlu memperhatikan produktivitas karyawan karena peningkatan produktivitas karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang terpenting, dengan meningkatnya produktivitas karyawan tentu saja akan meningkat pula kinerja karyawan yang memberikan kontribusi terhadap perusahaan dalam peningkatan laba perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2014. Sumatera Barat dalam Angka.
- Badan Pemerintah Daerah Pasaman Barat. 2010. Pengembangan Agrobisnis Kelapa Sawit Pasaman Barat.
- Brigham, Eugene dan Houston, Joel. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan. Edisi 10*. Salemba Empat. Jakarta. 672 Hal.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta. 308 Hal.
- Cristina, Ni Putu Yessy dan Sudana, I Putu. 2013. *Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. [Jurnal] Jurusan Akutansi Universitas Udayana. Bali. Hal 516–529.
- Ciptani, Monica Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra. Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 21– 35.
- David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta. 600 Hal.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta. 303 Hal.
- Direktorat Jendral Perkebunan Indonesia tahun 2014. *Pertumbuhan Areal Kelapa Sawit Meningkat*. Kementrian Pertanian. Jakarta
- Erlina. 2009. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan SWOT*. Jurnal Penelitian Ilmu Teknik. FTPN Veteran. Jawatimur. Vol.9, No.1 Juni 2009: 48–57.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. Ivnerich, John M dan Donnely, James H. 1994. *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga. Jakarta. 707 hal.
- Gordon. 2004. *Modern Competitive Strategy*. NJ: Sams. Hoboken. 290 hal.
- Handayani, Lestari dan Hudaya. 2002. *Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada Kantor Cabang Madu Nusantara Solo* [Jurnal] TEKNOIN, Vol. VII, No. 4, Desember.

- Helfert, A. Erich. 1997. *Teknik analisis keuangan: Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*. Erlangga. Jakarta. 428 Hal.
- Husein, Umar. 2000. *Riset Akutansi Dilengkapi dengan Panduan Membuat Skripsi dan Empat Belas Kasus Bidang Akutansi*. Gramedia. Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akutansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta. 276 Hal.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta. 276 Hal.
- Karimah F.N. 2009. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard* [Skripsi]. IST. AKPRIND. Yogyakarta.
- Keown, J. Arthur, Jhon D. Martin, J. William Petty dan David F. Scott, JR. 2011. *Manajemen Keuangan Prinsip dan Penerapan*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. PT. Indeks. Jakarta
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia. *Jurnal Persaingan Usaha Edisi 3. Tahun 2010*.
- Kusumaningtyas, Triastuty. 2004. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Sarana Bhakti Semarang)* [Skripsi]. Fakultas Ekonomi UNIKA Soegijapranata. Semarang.
- Mangoensoekarjo, Soepadiyo dan Haryono Semangun. 2005. *Manajemen Agrobisnis Kelapa Sawit*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta. 605 Hal.
- Mardalis. 2010. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Bumi Aksara. Jakarta. 108 Hal.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Salemba Empat. Jakarta. 552 Hal.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta 343 Hal
- 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian dalam Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media. Yogyakarta. 502 Hal.

- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi* [Jurnal]. Universitas Paramadina. Vol.1 No. 3: Hal 245-264.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. PT. Ghalia Indonesia. Jakrta. 542 Hal.
- Nugroho, Wayan Adhitya. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Wijaya Karya*. [Skripsi]. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. UIN Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002. *Pengantar Bisnis Modern*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta. 380 Hal.
- Simamora, B. 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sipayung, Friska. 2009. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. Jurnal Manajemen Bisnis, Univesitas Sumatera Utara. Medan. Volume 2, Nomor 1, Januari 2009: 7 – 14.
- Soekartawi. 2005. *Agroindustri dalam Perspektif Sosial Ekonomi*. PT Raja Grafindo Persada. 140 Hal.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabeta. Bandung. 334 Hal.
- Sugiarto. 2003. *Teknik Sampling*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 200 Hal.
- Sulistiowati, Menik. 2008. *Evaluasi Kinerja Agroindustri Teh PT. Mitra Kerinci dengan Metode Balanced Scorecard* [Skripsi]. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.
- Triessia. 2004. *Penerapan Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada BANK (Studi Kasus PADA BPR BKK Karangawen Kabupaten Demak*. [Skripsi]. Fakultas Ekonomi. Univeritas Katolik Soegijapranata
- Utami, Ami Sukma. 2010. *Analisa Pembangunan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat Swadya di Kenagarian Kinali Kabupaten Pasaman Barat*. [Skripsi]. Fakultas Pertanian. Universitas Andalas. Padang
- Utari, Dewi, Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro. *Manajemen Keuangan. Kajian Praktik dan Teori dalam Mengelola Keuangan Organisasi Perusahaan*. Edisi Revisi. 2014. Mitra Wacana Media. Jakarta. 400 Hal.
- Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. [Skripsi]. Fakultas Ekonomi. Universitas Hasanuddin. Makasar.

Weston, J. Fred dan Copeland, Thomas E. 1999. *Manajemen Keuangan* Edisi 8. Erlangga. Jakarta. 658 Hal.

Lampiran 1. Luas Areal Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia Tahun 2004-2014

Tahun	Luas Areal (Ha)				Laju Pertumbuhan
	PR	PBN	PBS	Jumlah	
2004	2.220.338	605.865	2.458.723	5.284.723	
2005	2.356.895	529.854	2.567.068	5.453.817	3,20
2006	2.549.572	687.428	3.357.914	6.594.914	20,92
2007	2.752.172	606.248	3.408.416	6.766.836	2,61
2008	2.881.898	602.963	3.878.986	7.363.847	8,82
2009	3.061.413	630.512	4.181.369	7.873.294	6,92
2010	3.387.257	631.520	4.336.617	8.385.394	6,50
2011	3.752.480	678.378	4.561.966	8.992.824	7,24
2012	4.137.620	683.227	4.751.868	9.572.715	6,45
2013	4.356.087	727.767	5.381.166	10.465.020	9,32
2014*	4.551.854	748.272	5.656.105	10.956.231	4,69
Rata-Rata Laju Pertumbuhan (%)					7,67

Sumber : Direktorat Jendral Perkebunan Indonesia, Kementerian Pertanian 2014

Keterangan : PR = Perkebunan Rakyat, PBN = Perkebunan Besar Negara dan
PBS = Perkebunan Besar Swasta

Lampiran 2. Luas Lahan Perkebunan Menurut Kabupaten / Kota dan Beberapa Jenis Tanam 2013

No	Kabupaten/Kota	Karet	Kelapa Dalam	Kayu Manis	Kopi Arabika	Gambir	Kelapa Sawit	Kakao	Teh	Pinang
Kabupaten										
1	Kepulauan Mentawai	38	8482	540	-	-	-	3017	-	284
2	Pesisir Selatan	9786	6333	2095	2616	5602	46067	6034	-	1122
3	Solok	5485	2885	11509	3207	231	19	6111	2849	504
4	Sijunjung	33688	1979	929	984	-	15370	5914	-	1129
5	Tanah Datar	5430	2369	6474	573	218	-	8601	-	69
6	Padang Pariaman	3554	38196	5239	446	1046	4197	31522	-	1347
7	Agam	2048	11689	8659	2275	15474	16445	11786	-	2416
8	Limau Puluh Kota	16279	5678	1686	1576	669	20309	9687	-	1147
9	Pasaman	29461	2221	812	2412	-	774	27131	-	1792
10	Solok Selatan	15251	1795	4363	5344	-	34807	2890	1766	896
11	Dharmasraya	43249	1063	307	459	192	69882	4374	-	60
12	Pasaman Barat	8339	2886	127	994	96	159015	19761	-	496
Kota										
71	Padang	267	1225	352	90	-	7	2025	-	179
72	Solok	98	384	54	-	10	7	889	-	39
73	Sawah Lunto	1919	493	137	-	-	127	5319	-	89
74	Padang Panjang	-	11	201	-	-	-	74	-	13
75	Bukit Tinggi	-	7	40	13	-	-	101	-	2
76	Payakumbuh	-	666	38	8	-	-	2968	-	13
77	Pariaman	-	3077	45	-	-	59	2115	-	23
Jumlah Total										
2013		174890	91438	43606	20994	23537	367094	150319	4615	11618
2012		173949	91965	38840	20755	21412	358029	137355	4567	12082

Lanjutan Lampiran 2

2011	172013	91885	38763	20460	21404	356140	117014	4567	9151
2012	167417	91855	38774	20724	21400	353411	101014	4564	9148
2013	158696	91367	39102	23185	28335	344351	84254	4958	9107

Sumber : Badan Pusat Statistik 2014. Sumatera Barat dalam Angka

Lampiran 3. Daftar Luas Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Pasaman Barat.

Lampiran Luas Areal dan Produksi Komoditi Kelapa Sawit Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2010

No	Nama Perusahaan	Luas Kebun (Ha)				Luas Kebun Berproduksi (Ha)	Jumlah Produksi Tahun (Ton)
		Inti	Plasma	Rakyat	Jumlah		
1.	PT. BT	7.000	1.050	-	8.050	8.050	193.200
2.	PT. LIM	4.950	-	-	4.950	4.950	118.800
3.	PT. GAM	5.698	2.400	-	8.098	8.098	194.352
4.	PT. NAP	977,35	-	-	977,35	977,35	23.456,40
5.	PT. HPI	2.362,60	1.748,24	-	4.110,84	4.110,84	98.660,16
6.	PT. XYZ	9.063	4.171	-	13.234	13.234	317.616
7.	PT. AKC	2.798	1.300	-	4.098	4.098	88.516,80
8.	PT. AMG	7.990	1.524	-	9.514	9.514	247.364
9.	PT. PNI	5.010	4.800	-	9.810	9.810	264.870
10.	PT. IAM	1.509,32	-	-	1.509,32	1.509,32	36.223,68
11.	PT. PMSIA	3.967	1.855	-	5.822	5.822	139.728
12.	PT. PMYH	1.387,28	1.347,10	-	2.734,38	2.734,38	57.421,98
13.	PT. TSJO	563,70	-	-	563,70	-	-
14.	PT. TMRI	900	-	-	900	-	-
	Jumlah Kebun Perusahaan	54.176,25	20.195,34	20.195,34	74.371,59	72.907,89	1.780.209,02
15.	KEBUN PLASMA / KUD / CV	-	-	14.353	14.353	12.600	302.400
16.	KEBUN RAKYAT	-	-	62.060	62.060	44.430	1.066.302
	Jumlah Kebun PT dan Rakyat	54.176,25	20.195,34	96.608,34	150.784,59	129.937,89	3.148.929,02

Sumber : Pemerintah Daerah Pasaman Barat. Pengembangan Agrobisnis Kelapa Sawit. 2010

LAMPIRAN 4

PANDUAN WAWANCARA PERSPEKTIF PELANGGAN (Key Informance: Manajer Pemasaran)

Saya Mewida Ratnasari Saragih (1110222060), mahasiswa Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Andalas yang sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Saya mohon kesediaan Bapak untuk berpartisipasi dalam menjawab pertanyaan wawancara ini secara lengkap dan benar agar informasi ilmiah yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan tercapainya hasil yang diinginkan. Informasi yang diterima dari wawancara ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan bantuan Bapak, saya ucapkan terimakasih.

1. Apa arti pentingnya pelanggan bagi perusahaan?
2. Segmentasi pasar seperti apa yang ingin di kuasai oleh perusahaan?
3. Apa cara yang dilakukan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan?
4. Bagaimana cara yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada?
5. Bagaimana cara yang dilakukan perusahaan untuk memperluas pangsa pasar?
6. Bagaimana cara yang dilakukan perusahaan untuk meraih pelanggan baru?

Data yang diperlukan untuk mengukur perspektif pelanggan

1. Berapakah total jumlah pelanggan yang lama yaitu tahun 2011, 2012 dan 2013?
2. Berapa total jumlah pelanggan tahun 2012 dan 2013?
3. Berapakah total jumlah pelanggan tetap pada tahun 2012 dan 2013?
4. Berapa total pelanggan (anggota) baru pada tahun 2012 dan 2013?
5. Berapa laba kotor dari penjualan yang di peroleh perusahaan pada periode tahun 2012 dan 2013?
6. Berapa beban penjualan yang untuk produksi pada tahun 2012 dan tahun 2013?
7. Bagaimana perencanaan strategis untuk perspektif pelanggan?

LAMPIRAN 5

PANDUAN WAWANCARA PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (Responden: Manajer Operasional)

Saya Mewida Ratnasari Saragih (1110222060), mahasiswa Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Andalas yang sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Saya mohon kesediaan Bapak untuk berpartisipasi dalam menjawab pertanyaan wawancara ini secara lengkap dan benar agar informasi ilmiah yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan tercapainya hasil yang diinginkan. Informasi yang diterima dari wawancara ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan bantuan Bapak, saya ucapkan terimakasih.

1. Apa arti pentingnya inovasi bagi bisnis perusahaan?
2. Bagaimana perusahaan melalui proses inovasi mendahului para pesaing dalam menyediakan manfaat tersebut ke pasar?
3. Karakteristik segmen pasar seperti apa yang ingin dipuaskan melalui produk perusahaan di masa depan?
4. Bagaimana perusahaan merancang dan mengembangkan produk agar dapat memuaskan segmen sasaran?
5. Bagaimana cara perusahaan agar dapat menyampaikan produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu?
6. Bagaimana cara perusahaan dalam meminimalisir biaya produksi?
7. Apakah arti pentingnya meningkatkan mutu produk bagi perusahaan?
8. Apa usaha yang dilakukan untuk meningkatkan mutu produk dalam kegiatan operasional perusahaan?
9. Pelayanan seperti apa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan apabila terdapat produk yang rusak?

Data yang diperlukan untuk pengukuran perspektif bisnis internal

1. Terkait Inovasi, Bagaimana usaha yang dilakukan perusahaan agar dapat menghasilkan produk sesuai dengan keinginan pelanggan?
2. Terkait dengan inovasi, berapa pencapaian produk sesuai dengan kesepakatan yang ada di kontrak?
3. Terkait dengan proses operasi, berapakah jumlah produk yang di targetkan akan di produksi pada tahun 2012 dan 2013?
4. Terkait operasi, berapakah total pencapaian produk yang dicapai pada tahun 2012 dan 2013?
5. Terkait dengan pelayanan purna jual, berapakah jumlah produk yang cacat selama tahun 2012 dan tahun 2013?
6. Berapakah total jumlah produk yang di produksi selama tahun 2012 dan tahun 2013?
7. Bagaimana dokumen perencanaan pada perspektif bisnis internal?

LAMPIRAN 6

KUISONER KARYAWAN PRA PENELITIAN

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Responden Yang Terhormat,

Saya Mewida Ratnasari Saragih (1110222060), mahasiswa Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Andalas yang sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner ini secara lengkap dan benar agar informasi ilmiah yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan tercapainya hasil yang diinginkan. Informasi yang diterima dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terimakasih.

I. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (√) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:
 SP = Sangat Puas
 P = Puas
 CP = Cukup Puas
 TP = Tidak Puas
 STP = Sangat Tidak Puas

II. Data Karyawan

1. Jenis Kelamin :
 a. Pria ()
 b. Wanita ()
2. Usia Anda Sekarang :

- a. Kurang dari 20 tahun ()
- b. 21 – 30 tahun ()
- c. 31 – 40 tahun ()
- d. 40 tahun ke atas ()

III. Pendidikan Terakhir :

- a. SMA/ Sederajat ()
- b. Akademi/ Sederajat ()
- c. Strata satu (S1) ()
- d. Lebih dari strata satu ()

IV. Lama anda bekerja di PT. XYZ:

- a. 1 – 5 tahun ()
- b. 6 – 10 tahun ()
- c. 11- 15 tahun ()
- d. 15 tahun ke atas ()

KUISONER PERTANYAAN UNTUK KARYAWAN PRA PENELITIAN

No	Keterangan	Tanggapan				
I	Kapabilitas Karyawan	SP	P	CP	TP	STP
	A. Pengukuran Kepuasan Karyawan					
	1. Bagaimana tanggapan anda mengenai keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.					
	2. Bagaimana pendapat anda atas penghargaan yang diberikan perusahaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.					
	3. Bagaimana pendapat anda mengenai Akses memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik					
	4. Bagaimana tanggapan anda mengenai dorongan aktif yang diberikan perusahaan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif					
	5. Bagaimana tanggapan anda mengenai dukungan dari fungsi staff dalam pengembangan kreatifitas karyawan					
II.	Kemampuan Sistem Informasi					
	1. Bagaimana menurut anda dengan informasi yang dapat di peroleh setiap waktu sesuai dengan kebutuhan karyawan.					
	2. Bagaimana menurut anda atas informasi perusahaan, baik mengenai kebijakan, prosedur maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan secara jelas dan akurat oleh perusahaan.					
	3. Bagaimana menurut anda dengan sikap anda yang tidak pernah ketinggalan informasi apapun mengenai perusahaan.					
	4. Bagaimana menurut anda terhadap performa yang diberikan kepada karyawan setelah di dukung teknologi informasi.					

	5. Bagaimana menurut anda terhadap kemampuan karyawan dalam memaksimalkan fungsi teknologi informasi.					
III.	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan					
	1. Bagaimana menurut anda dengan perhatian perusahaan dalam menanggapi saran atau usul dari karyawan					
	2. Bagaimana menurut anda dengan kesempatan anda untuk memperoleh pelatihan dan promosi dari perusahaan.					
	3. Bagaimana menurut anda dengan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan					
	4. Bagaimana menurut anda dengan kebijakan prosedur dan pembagian tugas yang ditetapkan oleh perusahaan.					

Lampiran 7. Laporan Neraca Keuangan PT. XYZ

Laporan Posisi/Neraca Keuangan PT. XYZ 2012 dan 2013

Aktiva	2012	2013
Aktiva Lancar		
Kas dan setara kas	4.318.852.127	7.705.952.500
Piutang usaha/ pihak ketiga	10.287934.545	4.545.454.545
Piutang lain-lain / pihak berelasi	95.501.886	108.525.957
Persediaan	10.027.417.118	9.780.681.672
Biaya dibayar dimuka	3.009.257	39.120.371
Biaya dibayar dimuka untuk pemasok dan karyawan	11.221.711.157	13.498.945.309
Total Aktiva Lancar	35.954.426.090	35.678.680.354
Aktiva Tetap		
Piutang pihak berelasi /Neto	853.924.482.567	894.563.063.425
Piutang plasma	81.230.166.843	91.127.406.191
Investasi pada efek ekuitas	59.934.000	76.285.000
Aset pajak tangguhan-Neto	17.879.140.389	20.693.905.131
Tanaman menghasilkan –Neto	74.809.228.628	60.542.226.829
Tanaman belum menghasilkan	10.371.34.580	17.286.463.657
Aset tetap – Neto	88.289.354.752	86.633.316.154
Dana dalam pembatasan	25.766.754.607	26.147.235.984
Proyek pengembangan usaha	310.193.454	0
Taksiran tagihan- kelebihan pajak	0	0
Aset tetap lain-lain	0	0
Total Aset Tetap	1.152.658.589.820	1.197.069.902.370
Total Aktiva	1.188.613.015.910	1.232.748.582.724
Pasiva/Kewajiban		
Kewajiban Lancar/Jangka pendek		
Utang usaha		
Pihak ketiga	28.696.109.244	37.789.702.876
Pihak berelasi	0	0
Beban masih harus dibayar/accrued expense	10.000.755.299	14.208.897.319
Utang pajak taxes payable	80.532.083.250	83.292.772.584
Uang muka penjualan advance on sales	46.613.638.219	2.882.316.552
Utang jangka panjang jatuh tempo dalam satu tahun	0	0
Total kewajiban lancar/jangka pendek	165.842.586.012	138.173.689.332
Kewajiban jangka panjang		
Utang pihak berelasi	271.395.529.878	267.832.032.736

Lanjutan Lampiran 7

Liabilitas imbalan kerja karyawan	464.583.532	737.751.249
Lain-lain	1.988.148.105	4.906.667.105
Total kewajiban jangka panjang	273.848.261.515	273.476.451.090
Total kewajiban/Hutang	439.690.847.527	411.650.140.422
Ekuitas		
Modal Saham	167.500.000.000	167.500.000.000
Saldo laba	581.422.168.383	653.589.442.301
Total Ekuitas	748.922.168.383	821.098.442.301
Total Kewajiban dan ekuitas	1.188.613.015.910	1.232.748.582.723

Sumber: Data Keuangan PT. XYZ

Lampiran 8. Laporan Laba Rugi Usaha PT. XYZ

Laporan	2012	2013
Penjualan bersih	415.808.682.416	404.875.042.056
Beban Pokok Penjualan	281.109.617.351	315.133.108.745
Laba kotor	134.699.065.065	89.741.933.312
Beban umum dan administrasi	30.078.459.472	30.391.951.947
Laba operasi	104.620.605.592	59.349.981.365
Penghasilan keuangan	1.915.326.889	18.045.647.429
Pendapatan bunga	(5.956.172.906)	(71.482.732.549)
Untung/rugi	(4.569.418)	1.839.199.213
Pengembangan masyarakat	200.257.000	106.633.840
Lain-lain	3.703.502.885	10.462.293.303
Biaya pendapatan lainnya – Neto	(141.655.550)	(41.028.958.765)
Laba sebelum beban pajak penghasilan	104.762.261.142	100.378.940.129
Taksiran pajak penghasilan		
- Kini	30.357.824.250	31.017.431.250
- Tangguhan	(1.928.525.389)	(2.814.764.743)
Laba bersih	76.332.962.281	72.176.273.622

Sumber: Data Keuangan PT. XYZ

Lampiran 9. Harga Jual Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) dan Inti Kelapa Sawit (*Palm Kernel/PK*) Tahun 2012 dan 2013

Tahun	CPO (Rupiah/Kg)	PK (Rupiah/Kg)
2012	6.736	3.555
2013	6.412	3.699

Sumber : Laporan Keuangan PT. XYZ

Lampiran 10. Perhitungan Untuk Perspektif Keuangan PT. XYZ

1. Rasio Likuiditas

Menurut Weston dan Copeland (1999:225), rasio likuiditas adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Adapun rasio likuiditas tersebut terdiri dari:

1. Rasio Lancar (*Current Rasio*)

Adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek.

$$a. \text{ Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2012} = \frac{35.954.426.090}{165.842.586.012} = 0,216799 \times 100\% = 22\%$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2013} = \frac{35.678.680.354}{138.173.689.332} = 0,258216 \times 100\% = 26\%$$

$$b. \text{ Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

$$\begin{aligned} \text{Quick ratio Tahun 2012} &= \frac{35.954.426.090 - 10.027.417.118}{165.842.586.012} \\ &= 0,156335 \times 100\% = 16\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Quick ratio Tahun 2013} &= \frac{35.678.680.354 - 9.780.681.672}{138.173.689.332} \\ &= 0,187431 \times 100\% = 19\% \end{aligned}$$

2. Rasio Leverage

Mengukur perbandingan antara dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang berasal dari kreditor. Adapun rasio ini terdiri dari:

$$i. \text{ Rasio Hutang terhadap aktiva} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio hutang terhadap aktiva tahun 2012} &= \frac{439.690.847.527}{1.188.613.015.910} \\ &= 0,36991926 \times 100\% = 37\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio hutang terhadap aktiva tahun 2013} &= \frac{411.650.140.422}{1.232.748.582.724} \\ &= 0,333928707 \times 100\% = 33\% \end{aligned}$$

3. Rasio Aktivitas

Mengukur seberapa efektif perusahaan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada pada pengendaliannya. Rasio aktivitas dalam penelitian ini adalah:

- a. Perputaran total aktiva (*total asset turnover*) = $\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$

$$\begin{aligned}\text{Perputaran Total Aktiva Tahun 2012} &= \frac{415.808.682.416}{1.188.613.015.910} \\ &= 0,349826795 \times 100\% = 35\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Perputaran Total Aktiva Tahun 2013} &= \frac{404.875.042.056}{1.232.748.582.724} \\ &= 0,328432778 \times 100\% = 33\%\end{aligned}$$

4. Rasio Profitabilitas

Merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan terdiri dari :

- a. Margin Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

$$\text{Margin Keuntungan Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Margin keuntungan 2012} = \frac{76.332.962.281}{415.808.682.416} = 0,183577125 \times 100\% = 18,3\%$$

$$\text{Margin Keuntungan 2013} = \frac{72.176.273.622}{404.875.042.056} = 0,1782680 \times 100\% = 17,8\%$$

- b. Hasil pengembalian atas total aktiva (*return on total assets*) yang sering juga disebut sebagai *Return on Investment (ROI)*.

$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{ROI tahun 2012} = \frac{76.332.962.281}{1.188.613.015.910} = 0,064220197 \times 100\% = 6,4 \%$$

$$\text{ROI tahun 2013} = \frac{72.176.273.622}{1.232.748.582.724} = 0,058549062 \times 100\% = 5,8\%$$

- c. Tingkat Pengembalian Ekuitas (*Return On Equity*)

Adapun, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Equity Tahun 2012} = \frac{76.332.962.281}{748.922.168.383} = 0,10192 \times 100\% = 10\%$$

$$\text{Return On Equity Tahun 2013} = \frac{72.176.273.622}{821.098.442.301} = 0,087902 \times 100\% = 9\%$$

Lampiran 11. Nama Perusahaan Pelanggan Minyak Mentah Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) dan produk inti kelapa sawit (*palm kernel / PK*) PT. XYZ Tahun 2011.

1. Jumlah pelanggan lama atau total pelanggan PT. XYZ tahun 2011 produk CPO

No	Nama Perusahaan Pelanggan PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. WBN
3	PT. APM

2. Jumlah pelanggan lama atau total pelanggan PT. XYZ tahun 2011 produk PK

No	Nama Seluruh Pelanggan Produk PK PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. PIM

Lampiran 12. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit(*Crude Palm Oil/CPO*) PT. XYZ Tahun 2012.

1. Jumlah Total Pelanggan/ pelanggan lama XYZ pada tahun 2012

No	Nama Perusahaan Pelanggan PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. APM
3	PT. MART
4	PT. WBN
5	PT. ABP

Sumber : PT. XYZ

2. Nama Pelanggan Tetap PT. XYZ

No	Pelanggan Tetap PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. WBN
3	PT. APM

Sumber : PT. XYZ

3. Nama Pelanggan Baru PT. XYZ

No	Nama Pelanggan Baru PT. XYZ
1	PT. MART
2	PT. ABP

Sumber: PT. XYZ

Lampiran 13. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit
(Crude Palm Oil/CPO) PT. XYZ Tahun 2013.

1. Jumlah Total Pelanggan/pelanggan lama PT. XYZ Tahun 2013

No	Nama Perusahaan Pelanggan PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. WBN
3	PT. APM
4	PT. ABP
5	PT. WOM

Sumber : PT. XYZ

2. Nama Pelanggan Tetap PT. XYZ

No	Pelanggan Tetap PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. WBN
3.	PT. APM

Sumber : PT. XYZ

3. Nama Pelanggan Baru PT. XYZ

No	Nama Pelanggan Baru PT. XYZ
1	PT. ABP
2	PT. WOM

Sumber: PT. XYZ

Lampiran 14. Nama Perusahaan Pelanggan Produk Inti Kelapa Sawit (*Palm Kernel*/PK) PT. XYZ Tahun 2012 dan 2013.

No	Nama Seluruh Pelanggan Produk PK PT. XYZ
1	PT. WNO
2	PT. PIM

Sumber : Laporan Pelanggan PT. XYZ

* Pelanggan lama dan pelanggan tetap Produk Palm Kernel PT. XYZ adalah sama dari tahun ke tahun yaitu : PT. Wira Inno Mas dan PT. Usaha Inti Padang

* Tidak Terdapat pelanggan baru untuk produk *Palm Kernel* pada tahun 2012 dan tahun 2013

* Akan tetapi menurut catatan perusahaan, terdapat penambahan pelanggan baru untuk produk palm kernel pada tahun 2014

Lampiran 15. Data Perhitungan untuk Perspektif Pelanggan

- a. Pangsa pasar (*market share*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Karimah, 2009)

$$\text{Pangsa pasar} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

1. Pangsa Pasar Untuk Produk CPO

$$\text{Pangsa pasar tahun 2012} = \frac{3}{5} \times 100\% = 60\%$$

$$\text{Pangsa pasar tahun 2013} = \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$$

2. Pangsa Pasar Untuk Produk PK

$$\text{Pangsa pasar tahun 2012} = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Pangsa pasar tahun 2013} = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

- b. Retensi pelanggan (*customer retention*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Kaplan dan Nonton, 2000:61)

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tetap}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

1. Retensi pelanggan untuk produk CPO

$$\text{Retensi pelanggan tahun 2012} = \frac{3}{5} \times 100\% = 60\%$$

$$\text{Retensi pelanggan tahun 2013} = \frac{3}{5} \times 100\% = 60\%$$

2. Retensi Pelanggan untuk produk PK

$$\text{Retensi pelanggan tahun 2012} = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Retensi pelanggan tahun 2013} = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dapat diukur dengan menggunakan rumus (Ali Mutasowifin, 2002)

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Total anggota baru}}{\text{Total anggota}} \times 100\%$$

1. Akuisisi pelanggan untuk produk CPO

$$\text{Akuisisi pelanggan tahun 2012} = \frac{2}{5} \times 100\% = 40\%$$

$$\text{Akuisisi pelanggan tahun 2013} = \frac{2}{5} \times 100\% = 40\%$$

Lampiran 16. Jumlah Hasil Produksi Minyak Mentah Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil /CPO*) PT. XYZ Tahun 2012-2013

Jumlah CPO	Produksi	Total Produksi (Kg)	Total Pengiriman Produk (Kg)
Tahun 2012		55.756.656	56.030.255
Tahun 2013		56.788.576	56.774.170

Sumber : Laporan Hasil Produksi PT. XYZ

Lampiran 17. Jumlah Produksi Inti Kelapa Sawit (*Palm Kernel*/PK) PT. XYZ
Tahun 2012 dan Tahun 2013

Jumlah Produksi	Total Finish Produk (Kg)	Total Pengiriman Produk (Kg)
Tahun 2012	11.741.876	11.796.820
Tahun 2013	11.248.680	11.414.100

Sumber : Laporan Hasil Produksi PT. XYZ

Lampiran 18. Mutu Kurang Bagus (*Out Spec*) Produk Minyak Mentah Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) Tahun 2012 dan Tahun 2013 PT. XYZ

1. Pada tahun 2012 tidak terdapat mutu *Out Spec* minyak inti kelapa sawit (CPO)

2. Mutu Kurang Bagus (*Out Spec*) Tahun 2013

Source Code	Job Description	Description	Debit (Rupiah)	Jumlah Ganti Rugi (Kilogram)
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Klaim 380 Kg CPO Kontrak No.093/XYZ- ABP/CPO/X/2012	2.262.729	380 Kg
12345	Quality Claim-CPO	Item No.DC01 Ganti Rugi Mutu 42 Kg CPO	281.400	42 Kg
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Klaim Susut CPO atas Kontrak 027.050.056	6.297.601	967 Kg
12345	Quality Claim-CPO		8.841.730	1.389

Lampiran 19. Mutu Kurang Bagus (Out Spec) Produk Inti Kelapa Sawit (*Palm Kernel*/PK) PT. XYZ Tahun 2012

Souce Code	Job Description	Description	Debit	Jumlah Ganti Rugi (Kg)
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 68/XYZ-WNO/PK/XII/2011	6.115.200	1383,216
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 68/XYZ-WNO/PK/XII/2011	4.527.900	1.024
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 71 /XYZ-WNO/PK/XII/2011	7.785.020	1.761
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 64/XYZ-WNO/PK/XI/2011	30.791.940	6.965
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 65/XYZ-WNO/PK/XI/2011	11.985.390	2.711
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC05 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 61/XYZ-PIM/PK/XI/2011	3.821.895	864
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC03 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 49/XYZ-PIM/PK/IX/2011	10.414.755	2.356
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC02 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 47/XYZ-PIM/PK/IX/2011	249.150	56
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC04 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 59 /XYZ-PIM/PK/X/2011	1.956.250	442
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 54/XYZ-PIM/PK/X/2011	1.804.800	408
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC03 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 51/XYZ-PIM/PK/X/2011	56.000	13
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC02 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 56/XYZ-PIM/PK/X/2011	86.460	20
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC04 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 59/XYZ-PIM/PK/X/2011	471.875	107

Lanjutan Lampiran 19

12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK atas Kontrak No. 55/XYZ-PIM/PK/X/2011	453.600	103
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 246 Kg, Kontrak No. 66/XYZ-PIM/PK/XII/2011	991.390	246
12345	Quality Claim-CPO	Koreksi Transaksi HOP/WOPO/.185.12-HOP/WOPO.185.12	0	18.459
12345	Quality Claim-CPO	Koreksi Transaksi HOP/WOPO/.186.12-HOP/WOPO.186.12	0	
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 3.084 Kg, Kontrak No. 003/XYZ-WNO/PK/I/2012	12.258.900	3.084
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 3.404 Kg, Kontrak No. 001/XYZ-WNO/PK/I/2012	14.807.400	3.404
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 4.421 Kg, Kontrak No. 008/XYZ-WNO/PK/II/2012	18.015.575	4.421
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 2.648 Kg, Kontrak No. 006/XYZ-WNO/PK/II/2012	10.539.040	2.648
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 664 Kg, Kontrak No. 014/XYZ-WNO/PK/III/2012	3.037.800	664
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 23 Kg, Kontrak No. 011/XYZ-WNO/PK/III/2012	101.545	23
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu PK 431 Kg, Kontrak No. 008/XYZ-WNO/PK/II/2012	1.756.325	431
Jumlah			142.028.200	33,143,13

Lampiran 20. Mutu Kurang Bagus (*Out Spec*) Produk Inti Kelapa Sawit (*Palm Kernel*/PK) PT. XYZ Tahun 2013

Source Code	Job Description	Description	Debit	Jumlah Ganti Rugi (Kg)
12345	Quality Claim-CPO	Item No.DC01 Claim Mutu 632 Kg PK Kontrak No.066/XYZ/WNO/PK/XII/I/2012	1.621.080	632
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu 7.235 Kg PK, Kontrak No. 004/XYZ-WNO/PK/I/2013	20.475.050	7235
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC02 Pembulatan	0	0
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu 256 Kg PK	724.400	256
12345	Quality ClaimCPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu 3.585 Kg PK	9.249.300	3.585
12345	Quality Claim-CPO	Item No DC02 Biaya Claim mutu PK	5.011.465	1.670
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC03 Pembulatan	0	0
12345	Quality ClaimCPO	Koreksi pancatatan HOP/WOPO/.202.03.13	0	0
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Claim Mutu 630 Kg	1.940.400	630
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu. 5.215 Kg PK, Kontrak No.002/XYZ-WNO/PK/I/2013	15.045.275	5.215
12345	Quality ClaimCPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu 1.610 Kg PK	6.601.000	1.610
12345	Quality Claim-CPO	Koreksi OFFICE/WOPO.1239.10.13-OFFICE/WOPO.1239.10.13	0	0
12345	Quality Claim-CPO	Item No. DC01 Ganti Rugi Mutu 4.407 Kg PK	18.289.050	4.407
Jumlah			79.975.020	25.240

Sumber :Mutu Out Spec PT. XYZ

Lampiran 21. Perhitungan untuk Presentase Produk Cacat Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

$$\text{Rumus} = \text{Persentase produk cacat} = \frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Total produk yang di produksi}} \times 100\%$$

1. Persentase produk cacat CPO

a. Persentase produk cacat tahun 2012

Pada tahun 2012, tidak terdapat produk cacat untuk CPO.

$$\begin{aligned} \text{b. Persentase produk cacat tahun 2013} &= \frac{1.389}{56.788.576} = 0,0000244591 \times 100\% \\ &= 0,0244591\% \end{aligned}$$

2. Persentase produk cacat PK

$$\begin{aligned} \text{a. Persentase produk cacat tahun 2012} &= \frac{33.134,13}{11.741.876} \\ &= 0,002822 \times 100\% = 0,2822\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. Persentase produk cacat tahun 2013} &= \frac{25.240}{11.248.680} = 0,002243819 \times 100\% \\ &= 0,2243819\% \end{aligned}$$

Lampiran 22. Jawaban Kuisioner Karyawan untuk Uji Validitas dan Reliabilitas

Responden	Jawaban Responden													
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
7	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	3
9	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5
10	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
11	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3
12	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4
14	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
15	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3

Sumber : Data Karyawan PT. XYZ data diolah

Lampiran 23. Hasil Uji Validitas Kuisioner Pra Penelitian

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Skor Total
Item_1 Pearson Correlation	1	,044	,358	,514(*)	,360	,276	,447	,180	,088	,360	-,010	,512	,128	,360	,521(*)
Sig. (2-tailed)		,876	,191	,050	,187	,320	,095	,521	,756	,187	,972	,051	,650	,187	,046
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_2 Pearson Correlation	,044	1	,431	,195	,264	,095	,327	,681(**)	,332	,484	,531(*)	,396	,484	,484	,640(*)
Sig. (2-tailed)	,876		,109	,487	,341	,737	,234	,005	,226	,067	,042	,144	,067	,067	,010
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_3 Pearson Correlation	,358	,431	1	,359	,520(*)	,245	,645(**)	,724(**)	,508	,520(*)	,602(*)	,211	,601(*)	,520(*)	,804(**)
Sig. (2-tailed)	,191	,109		,188	,047	,378	,009	,002	,053	,047	,018	,450	,018	,047	,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_4 Pearson Correlation	,514(*)	,195	,359	1	,257	,111	,319	,327	,443	,257	,177	,360	,360	,720(*)	,622(*)
Sig. (2-tailed)	,050	,487	,188		,355	,694	,247	,234	,098	,355	,528	,188	,188	,002	,013
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_5 Pearson Correlation	,360	,264	,520(*)	,257	1	,401	,591(*)	,550(*)	,213	,651(**)	,491	,221	,360	,128	,677(**)
Sig. (2-tailed)	,187	,341	,047	,355		,138	,020	,034	,446	,009	,063	,429	,187	,650	,006
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_6 Pearson Correlation	,276	,095	,245	,111	,401	1	,031	,046	-,014	,025	,302	-,025	-,100	,213	,292
Sig. (2-tailed)	,320	,737	,378	,694	,138		,912	,872	,962	,929	,274	,929	,722	,446	,291
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_7 Pearson Correlation	,447	,327	,645(**)	,319	,591(*)	,031	1	,485	,264	,591(*)	,422	,706(*)	,231	,375	,713(**)
Sig. (2-tailed)	,095	,234	,009	,247	,020	,912		,067	,342	,020	,117	,003	,408	,169	,003
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_8 Pearson Correlation	,180	,681(**)	,724(**)	,327	,550(*)	,046	,485	1	,559(*)	,708(**)	,483	,243	,814(*)	,391	,806(**)
Sig. (2-tailed)	,521	,005	,002	,234	,034	,872	,067		,030	,003	,068	,382	,000	,149	,000

	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_9	Pearson Correlation	,088	,332	,508	,443	,213	-,014	,264	,559(*)	1	,589(*)	,464	,163	,464	,401	,620(*)
	Sig. (2-tailed)	,756	,226	,053	,098	,446	,962	,342	,030		,021	,081	,562	,082	,138	,014
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_10	Pearson Correlation	,360	,484	,520(*)	,257	,651(**)	,025	,591(*)	,708(**)	,589(*)	1	,340	,570(*)	,535(*)	,128	,758(**)
	Sig. (2-tailed)	,187	,067	,047	,355	,009	,929	,020	,003	,021		,214	,027	,040	,650	,001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_11	Pearson Correlation	-,010	,531(*)	,602(*)	,177	,491	,302	,422	,483	,464	,340	1	,110	,290	,491	,641(*)
	Sig. (2-tailed)	,972	,042	,018	,528	,063	,274	,117	,068	,081	,214		,696	,294	,063	,010
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_12	Pearson Correlation	,512	,396	,211	,360	,221	-,025	,706(**)	,243	,163	,570(*)	,110	1	-,012	,395	,541(*)
	Sig. (2-tailed)	,051	,144	,450	,188	,429	,929	,003	,382	,562	,027	,696		,967	,145	,037
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_13	Pearson Correlation	,128	,484	,601(*)	,360	,360	-,100	,231	,814(**)	,464	,535(*)	,290	-,012	1	,186	,602(*)
	Sig. (2-tailed)	,650	,067	,018	,188	,187	,722	,408	,000	,082	,040	,294	,967		,507	,018
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Item_14	Pearson Correlation	,360	,484	,520(*)	,720(**)	,128	,213	,375	,391	,401	,128	,491	,395	,186	1	,656(**)
	Sig. (2-tailed)	,187	,067	,047	,002	,650	,446	,169	,149	,138	,650	,063	,145	,507		,008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Skor_Tot	Pearson Correlation	,521(*)	,640(*)	,804(**)	,622(*)	,677(**)	,292	,713(**)	,806(**)	,620(*)	,758(**)	,641(*)	,541(*)	,602(*)	,656(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,010	,000	,013	,006	,291	,003	,000	,014	,001	,010	,037	,018	,008	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 24. Ringkasan Hasil Uji Validitas Kuisoner Pra Penelitian

Pertanyaan	Hasil Uji Validitas	R Tabel	Keterangan
Item 1	0,521 (*)	0,5140	Valid
Item 2	0,640 (*)	0,5140	Valid
Item 3	0,804 (**)	0,5140	Valid
Item 4	0,622 (*)	0,5140	Valid
Item 5	0,677 (**)	0,5140	Valid
Item 6	0,292	0,5140	Tidak Valid
Item 7	0,713(**)	0,5140	Valid
Item 8	0,806 (**)	0,5140	Valid
Item 9	0,620 (*)	0,5140	Valid
Item 10	0,758 (**)	0,5140	Valid
Item 11	0,641 (*)	0,5140	Valid
Item 12	0,541 (*)	0,5140	Valid
Item 13	0,602 (*)	0,5140	Valid
Item 14	0,656 (**)	0,5140	Valid

Sumber : Data Kuisoner di olah dengan SPSS Versi 15

Untuk menentukan item pertanyaan valid atau tidak dengan penggunaan validitas pada taraf signifikan yang adalah (α) : 5% yaitu:

- i. Apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ maka kuisoner dinyatakan valid
- ii. Apabila $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ maka kuisoner dinyatakan tidak valid.

Lampiran 25. Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner Pra Penelitian

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	15	100,0
Excluded (a)	0	,0
Total	15	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	43,73	25,638	,407	,891
Item_2	44,00	25,429	,587	,883
Item_3	43,87	24,981	,764	,877
Item_4	43,93	24,352	,533	,885
Item_5	44,07	24,638	,573	,883
Item_7	44,07	24,924	,678	,879
Item_8	43,53	22,981	,772	,872
Item_9	43,87	24,981	,565	,883
Item_10	44,07	23,781	,720	,875
Item_11	44,13	24,267	,528	,886
Item_12	44,13	25,267	,468	,888
Item_13	43,73	24,781	,549	,884
Item_14	44,07	24,638	,573	,883

LAMPIRAN 26

KUISONER KARYAWAN UNTUK PENELITIAN

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Responden Yang Terhormat,

Saya Mewida Ratnasari Saragih (1110222060), mahasiswa Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Andalas yang sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. XYZ).

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner ini secara lengkap dan benar agar informasi ilmiah yang disajikan dapat dipertanggungjawabkan dan tercapainya hasil yang diinginkan. Informasi yang diterima dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terimakasih.

I. Petunjuk Pengisian

1. Mohon dengan hormat bantuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban (tanggapan) yang telah disediakan.
2. Berilah tanda (√) pada kolom alternatif jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i. Pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:
 SP = Sangat Puas
 P = Puas
 CP = Cukup Puas
 TP = Tidak Puas
 STP = Sangat Tidak Puas

II. Data Karyawan

1. Jenis Kelamin :

- a. Pria ()
- b. Wanita ()

2. Usia Anda Sekarang :

- a. Kurang dari 20 tahun ()
- b. 21 – 30 tahun ()
- c. 31 – 40 tahun ()
- d. 40 tahun ke atas ()

III. Pendidikan Terakhir :

- a. SMA/ Sederajat ()
- b. Akademi/ Sederajat ()
- c. Strata satu (S1) ()
- d. Lebih dari strata satu ()

IV. Lama anda bekerja di PT. XYZ:

- a. 1 – 5 tahun ()
- b. 6 – 10 tahun ()
- c. 11- 15 tahun ()
- d. 15 tahun ke atas ()

KUISONER PERTANYAAN UNTUK KARYAWAN PENELITIAN

No	Keterangan	Tanggapan				
		SP	P	CP	TP	STP
I	Kapabilitas Karyawan					
	A. Pengukuran Kepuasan Karyawan					
	1. Bagaimana tanggapan anda mengenai keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.					
	2. Bagaimana pendapat anda atas penghargaan yang diberikan perusahaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.					
	3. Bagaimana pendapat anda mengenai Akses memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik					
	4. Bagaimana tanggapan anda mengenai dorongan aktif yang diberikan perusahaan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif					
	5. Bagaimana tanggapan anda mengenai dukungan dari fungsi staff dalam pengembangan kreatifitas karyawan					
II.	Kemampuan Sistem Informasi					
	6. Bagaimana menurut anda atas informasi perusahaan, baik mengenai kebijakan, prosedur maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan secara jelas dan akurat oleh perusahaan.					
	7. Bagaimana menurut anda dengan sikap anda yang tidak pernah ketinggalan informasi apapun mengenai					

	perusahaan.					
	8. Bagaimana menurut anda terhadap performa yang diberikan kepada karyawan setelah di dukung teknologi informasi.					
	9. Bagaimana menurut anda terhadap kemampuan karyawan dalam memaksimalkan fungsi teknologi informasi.					
III.	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan					
	10. Bagaimana menurut anda dengan perhatian perusahaan dalam menanggapi saran atau usul dari karyawan					
	11. Bagaimana menurut anda dengan kesempatan anda untuk memperoleh pelatihan dan promosi dari perusahaan.					
	12. Bagaimana menurut anda dengan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan					
	13. Bagaimana menurut anda dengan kebijakan prosedur dan pembagian tugas yang ditetapkan oleh perusahaan.					

Lampiran 27. Jawaban Kuisioner Karyawan Penelitian

Responden	Jawaban Pertanyaan Ke													Jumlah
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	
1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	45
2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	46
3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	49
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	47
5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	49
6	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	50
7	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	42
8	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	50
9	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	49
10	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	44
11	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	48
12	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	43
13	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	46
14	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	46
15	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	45
16	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48
17	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	49
18	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	45
19	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	47
20	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	44
21	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	48
22	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	50
23	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	46

Lanjutan Lampiran 24														
24	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	47
25	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	46
26	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	41
27	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	49
28	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	48
29	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	47
30	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	45
Jumlah Skor Responden = 1399														

Sumber : Data Karyawan PT.XYZ data diolah

Lampiran 28. Perhitungan untuk Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Perhitungan kuisioner dengan skala likert.

$$\text{Penilaian Kepuasan} = \frac{\text{Total skor jawaban responden}}{\text{Jumlah responden} \times \text{jumlah pertanyaan}}$$

$$\text{Penilaian Kepuasan Kapabilitas Karyawan} = \frac{538}{30 \times 5} = \frac{538}{150} = 3,58$$

$$\text{Penilaian Kepuasan Sistem Informasi} = \frac{441}{30 \times 4} = \frac{441}{120} = 3,67$$

$$\text{Penilaian Motivasi, Pemberdayaan, Keselarasan} = \frac{420}{30 \times 4} = \frac{420}{120} = 3,50$$

$$\text{Penilaian Kepuasan Keseluruhan} = \frac{1399}{30 \times 13} = \frac{1399}{390} = 3,58$$

2. Perhitungan produktivitas karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2012} = \frac{104.620.605.592}{1.550} = \text{Rp. } 67.497.165$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2013} = \frac{59.349.981.365}{1.579} = \text{Rp. } 37.587.069$$

Lampiran 29. Jumlah Tenaga Kerja PT. XYZ Tahun 2012-2014

	Staff	HIP	SKU	PHL	Total
Des-12	60	634	760	96	1550
Des-13	63	631	799	86	1579
Des-14	66	608	768	82	1524
+/-	3	-23	-31	-4	-55

Sumber : Laporan HRD PT. XYZ

Lampiran 30. Nama-Nama Program Pelatihan Karyawan PT. XYZ Tahun 2012

No	Nama Pelatihan
1	Sosialisasi hak dan kewajiban pajak pedagang pengumpul TBS
2	Pelatihan pendamping CD perkasa
3	Workshop sosial, eksternal relations dan plasma
4	Refreshing Course Integreted Pest Management HPT Kelapa Sawit Untuk Staff
5	Refreshing Course Integreted Pest Management HPT Kelapa Sawit Untuk Mandor
6	Refreshing Course Integreted Pest Management LSU Kelapa Sawit Untuk Staff.
7	Refreshing Course Integreted Pest Management LSU Kelapa Sawit Untuk Mandor
8	Simulasi Keadaan Tanggap Darurat
9	Sosialisasi Panen dan Sirkular Panen
10	Sosialisasi HIV dan AIDS
11	Sosialisasi BPJS Kesehatan.
12	Sosialisasi Tumbuhan Dilindungi.
13	Sosialisasi HPT.

Sumber : Data HRD PT XYZ Tahun 2012

Lampiran 31. Nama-Nama Program Pelatihan Karyawan PT. XYZ Tahun 2013

No	Nama Pelatihan
1	Sosialisasi hak dan kewajiban pajak pedagang pengumpul TBS
2	Pelatihan pendamping CD perkasa
3	Workshop sosial, eksternal relations dan plasma
4	Refreshing Course Integreted Pest Management HPT Kelapa Sawit Untuk Staff
5	Refreshing Course Integreted Pest Management HPT Kelapa Sawit Untuk Mandor
6	Refreshing Course Integreted Pest Management LSU Kelapa Sawit Untuk Staff.
7	Refreshing Course Integreted Pest Management LSU Kelapa Sawit Untuk Mandor
8	Simulasi Keadaan Tanggap Darurat
9	Sosialisasi Panen dan Sirkular Panen
10	Sosialisasi HIV dan AIDS
11	Sosialisasi BPJS Kesehatan.
12	Sosialisasi Tumbuhan Dilindungi.
13	Sosialisasi HPT.
14	Sosialisasi COA (<i>Chart of Account</i>)

Sumber : Data HRD PT XYZ Tahun 2013